# العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة
## (دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل)

إعداد
عامر مصطفى حسن الحاج محمود

المشرف
الدكتور سامر دحيات

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية
أيار،٢٠٠٨



## قرار لجنة المناقشة

نوقشت الرسالة العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تطبيقية في بنك الاسكان للتجارة و التمويل) وأجيزت بتاريخ ٢٠٠٨/٥/١٤

| أعضاء لجنة المناقشة | التوقيع |
| --- | --- |
| الدكتور سامر عيد دحيات، مشرفا<br>أستاذ مساعد- إدارة الأعمال | ........................ |
| الدكتور هاني حامد الضمور، عضوا<br>أستاذ- التسويق | ........................ |
| الدكتور رفعت عودة الله الشناق، عضوا<br>أستاذ مساعد- نظم المعلومات الإدارية | ........................ |
| الدكتور نضال صالح الحوامدة، عضوا<br>أستاذ الإدارة -( جامعة مؤتة) | ........................ |




## شكر وتقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله محمد بن عبـــد الله وعلـــى آلـــه وصحبه أجمعين الحمد لله على توفيقه ، وله الشكر على عطائه و إحسانه.

يشرفني في بداية رسالتي أن أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لأستاذي الـــدكتور سامر دحيات لتفضله بقبول الإشراف على الرسالة، والذي منحني من وقته و جهده الكثير و لما أفادني من ملاحظات قيّمة و أعانني على تجاوز الكثير مـــن الأخطـــاء فجزاه الله خيرا.

كما أتقدم بالشكر و التقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقـــشة الـــذين تفـــضلوا بالموافقة على مناقشة الرسالة.

# فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الأشكال

# العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة
# (دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل)

**إعداد**

**عامر الحاج محمود**

**المشرف**

**الدكتور سامر دحيات**

## ملخص

انطلاقا من أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات المتعلمة في التكيف والتفاعل مع بيئاتها المختلفة، وتقديرا لأهمية الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في رفد الاقتصاد الوطني، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى بيان مساهمة كل عامل من هذه العوامل في التحول إلى منظمة متعلمة من خلال تطبيق الدراسة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. ومن اجل تحقيق الهدف الأساسي لهذه الدراسة، تم تطوير إطار نظري حدد العوامل التي رشحت من مراجعة الأدبيات السابقة على أنها الأهم من حيث تسهيل بناء المنظمة المتعلمة، كما تم تصميم إستبانة شملت متغيرات الدراسة الرئيسية ووزعت لتستهدف عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٥٠٠) موظف من مجتمع الدراسة الكلي المكون من جميع العاملين في فروع بنك الإسكان في الأردن وعددهم (٨٠٠) موظف، حيث مثلت العينة ما نسبته (٦٢,٥%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها التعرف على العوامل التالية على أنها الأهم في بناء المنظمة المتعلمة وهي على التوالي القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة ، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل (القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة) من جهة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، كما أثبتت الدراسة وجود منظمة متعلمة في بنك الإسكان، حيث حصلت جميع أبعاد المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)على متوسطات حسابية أعلى من

متوسط أداة القياس ،وكذلك أثبتت هذه الدراسة ممارسة كل من القيادة التشاركية والقيادة الخادمة في بنك الإسكان،وكذلك تبنيه لثقافة الانفتاح وثقافة تحمل المخاطرة،وإعتماده للهيكل العضوي حيث حصلت جميع هذه المتغيرات على متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ما يلي :

-١- ضرورة زيادة الوعي لدى العاملين والمدراء بمفهوم المنظمة المتعلمة وذلك من خلال عقد دورات تدريبية توضح لهم أهمية هذا المفهوم والإبعاد الأساسية التي يرتكز عليها والعوامل التي تملك تأثيرا هاما في بناء المنظمة المتعلمة .

-٢- أهمية زيادة الوعي لدى المدراء بالتحول من النمط القيادي التقليدي إلى النمط القيادي الخادم وذلك من خلال حرصهم على بناء جو من الثقة بينهم وبين العاملين داخل المنظمة،وكذلك من خلال لعبهم لادوار جديدة ترتكز على الاهتمام بنمو وتعلم وتطور العاملين.

-٣- ضرورة تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يتضمن بعض البنود التي تقدر الموظفين الذين يبحثون عن التجربة والاستكشاف والتعلم وحب المخاطرة ، وإلغاء بعض البنود التي تتضمن معاقبة العاملين الذين يرتكبون الأخطاء أثناء أداء العمل كونها تعتبر طريقة فعالة لترويج التعلم والتطور داخل المؤسسة.

-٤- ضرورة زيادة الوعي لدى أدارة البنك بأهمية عقد أنشطة غير رسمية (رحلات , زيارات اجتماعية) للموظفين لما لها من دور كبير في تبادل الأفكار والمعارف بين العاملين.

# الفصل الأول

# المقدمة

## ١.١ المقدمة:

أصبحت المنظمات تعمل في بيئات يسودها درجة عالية من الاضطراب وحالة عدم الاستقرار, وأصبح هناك حاجة ملحة أكثر للتكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات الداخلية والخارجية , ولم يعد كافيا الاعتماد على المفاهيم والمداخل الإدارية السابقة في التعامل مع معظم التحديات الحالية , مما دفع بالعديد من المنظمات إلى إعادة النظر في البحث عن مداخل أدارية جديدة قد تمكنها من الوصول إلى حالة من الاستقرار والنمو والتطور .

ومن هذا المنطلق تناول الباحث في هذه الدراسة احد المداخل الإدارية الحديثة في عالم الأعمال وهو"المنظمة المتعلمة" على أساس أنها المنظمة التي تملك سمات وخصائص جديدة تساعدها على التعامل مع بيئات العولمة والانفتاح والمنافسة ، بالإضافة إلى أنها تملك رؤيا أكثر وضوحا حول كيفية تحقيق مستوى عال من النمو والتطور في ظل هذه البيئات المضطربة ، وقد بينت هذه الدراسة أيضا الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة وأنواع التعلم التنظيمي ومستويات التعلم المختلفة ، وانطلاقا من كل هذه الأهمية كان لابد من محاولة التعرف على عدد من العوامل على أنها الأهم في بناء وتسهيل التحول نحو المنظمة المتعلمة .

## ٢.١ مشكلة الدراسة

أصبحت المنظمات تواجه ظروفا وتحديات مختلفة كالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والديمغرافية......الخ , وامتدت المنافسة لتشمل سلع وأسواق أجنبية وأصبح تحقيق ميزة تنافسية أمرا صعبا بسبب قدرة المنظمات على الحصول على نفس الموارد المادية ، لذا أصبح الأساس الذي يمكن أن نبني عليه ميزة تنافسية للمنظمة مربوطا بقدرتها على تحديث مهارات وخبرات ومعارف أفرادها لتتمكن من الاستجابة لمتطلبات بيئة أعمال القرن الواحد والعشرين سريعة التغير، وهذا ما تفتقر إليه معظم المنظمات في الأردن .

تكمن مشكلة هذه الدراسة في محاولة التعرف على "أهم العوامل التي تساهم في التحول إلى منظمة متعلمة" وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى انطباق وصف المنظمة المتعلمة (Learning Organization )على بنك الإسكان للتجارة والتمويل؟
- هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة (Servant Leadership) والمنظمة المتعلمة؟
- هل هناك علاقة بين القيادة التشاركية (Participative Leadership) والمنظمة المتعلمة؟
- هل هناك علاقة بين ثقافة تحمل المخاطرة (Risk taking Culture) والمنظمة المتعلمة؟
- هل هناك علاقة بين ثقافة الانفتاح (Openness Culture) والمنظمة المتعلمة؟
- هل هناك علاقة بين الهيكل العضوي (Organic Design) والمنظمة المتعلمة؟

## ٣.١ أهمية الدراسة

أصبحت المنظمات اليوم تواجه الحاجة إلى التغير المستمر, حيث أشار(1990 ) Garratt إلى أن بقاء المنظمات في القرن الواحد والعشرين يعتمد على مقدار الجهد المبذول للتحول إلى منظمة متعلمة ، وأضاف انه حتى تستطيع المنظمة أن تبقى وتنمو فان مقدار تعلمها يجب أن يكون مساويا أو يزيد عن مقدار التغير في بيئتها الخارجية . لذلك فان هذه الدراسة تهدف إلى بيان أهمية دور هذا النوع من المنظمات في التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية متميزة ,والى تحديد أهم العوامل التي تساهم في بناء المنظمات المتعلمة.

تمنح هذه الدراسة قطاع البنوك في الأردن اهتماما خاصا نابعا من حجم الدور الذي يلعبه هذا القطاع في رفد الاقتصاد الوطني وحجم النمو والتطور في هذا القطاع ووجود منافسه شديدة بين البنوك مما يزيد من حاجتها إلى تحقيق ميزة تنافسية متميزة تمكنها من رفع حصتها السوقية وعوائدها.

تتلخص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

-١- بما أن التعلم في المنظمات هو مصدر الميزة التنافسية للمنظمات, فلابد من دراسة العوامل التي تؤثر بها.

-٢- تعتبر من الدراسات النادرة التي تحاول تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في قطاع البنوك (دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل).

-٣- تزود هذه الدراسة البنوك بمرشد للتطور نحو المنظمات المتعلمة واهم العوامل التي تؤثر بها.

-٤- تلفت هذه الدراسة اهتمام الباحثين لدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة والعوامل التي تساعد في بنائها.

## ١. ٤ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف وتتلخص في ما يلي:

-أولا- تحليل العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي :

-١- التعرف على مدى انطباق وصف المنظمة المتعلمة (Organizational Learning) على بنك الإسكان للتجارة والتمويل .

-٢- التعرف على مدى وجود القيادة الخادمة (Servant Leadership) في بنك الإسكان للتجارة والتمويل .

-٣- التعرف على مدى وجود القيادة التشاركية (Participative Leadership) في بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

-٤- التعرف على مدى وجود ثقافة تدعم كلا من تحمل المخاطرة(Risk Taking), والانفتاح (Openness) في بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

-٥- التعرف على مدى انطباق خصائص الهيكل العضوي(Organic Design) على بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

-ثانيا- بناء أطار نظري وفكري حول مفهوم المنظمة المتعلمة.

- ثالثا- الوصول إلى نتائج قد تفيد العاملين في بنك الإسكان.

# الفصل الثاني

# المنظمة المتعلمة

## ٢ - ١ المقدمة

أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى تبني مداخل إدارية جديدة تمكنها من البقاء والاستقرار والنمو في ظل المتغيرات الكثيرة والمعقدة ( المنافسة,العولمة,ندرة العمالة الماهرة,زيادة أهمية المعلومات...الخ ) , وعلى الرغم من أن بعض هذه المداخل ينظر إليها اليوم على أنها معاصرة إلا أنها قد تصبح بعد فترة قصيرة متقادمة و غير ملائمة .

إن التغير الحاصل في المداخل الإدارية المتبناة من قبل المنظمات يوضح هذه التحديات ففي بداية القرن العشرين كانت المفاهيم الإدارية الكلاسيكية أو التقليدية مثل (الإدارة العلمية , البيروقراطية) هي المفاهيم السائدة , حيث كانت المنظمات تعمل في بيئات يسودها نوع من الاستقرار وقلة المنافسة وارتفاع حجم الطلب مما دفع بمعظم المنظمات إلى تبني مفاهيم مثل الإنتاج الكبير والمركزية والتخصص , ثم بدأت الانتقادات تتوالى لهذا المدخل لإهماله الجانب البشري في العملية التنظيمية حتى ظهرت دراسات "هوثورن" التي تعتبر إسهاماتها الأساس في ظهور مدخل جديد هو"المدخل السلوكي" والذي أعطى أهمية كبيرة لمشاركة الأفراد والاهتمام بهم في العملية التنظيمية. واجهت المداخل السابقة انتقادات كثيرة كان أهمها تركيزها على البيئات الداخلية للمنظمات بمعزل عن بيئتها الخارجية , وقد أسست هذه الانتقادات لظهور مدخل جديد يقوم على افتراض أساسي وهو اعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة به , وان نجاح هذه المنظمة يعتمد بشكل رئيسي على قدرتها على تلبية احتياجات الأطراف الخارجية المحيطة بها.

أصبحت المنظمات في أواخر القرن العشرين تعيش تحت ضغوط خارجية كبيرة , ولم يعد ملائما الافتراض بان بيئة الأعمال العالمية مستقرة وقليلة التغير , حيث أنها أصبحت تتميز بأنها شديدة المنافسة والتعقيد , وأصبح تحقيق البقاء طويل الأجل يتطلب امتلاك ميزة تنافسية نادرة وغير قابلة للتقليد وبما أن هذه الخصائص غير متحققة في المال , المواد الخام , التكنولوجيا , والنمط القيادي فإنها موجودة في العنصر البشري (المعرفة ,الخبرة ,المهارة) وان هذا العنصر مكرس بشكل كبير في مدخل جديد هو مدخل المنظمة المتعلمة (State,1989).

## ٢-٢ تعريف المنظمة المتعلمة

عرف(2006) Dahlgaard التعلم على أنه عملية اكتساب معـــارف جديـــدة وبـــين أن حصول التعلم يتطلب وجود عنصرين رئيسين هما : ١- اكتساب وتجميـــع المعـــارف (الـــتعلم الـــذهني والمعرفـــي) ٢- التطبيـــق المـــستمر للمعـــارف المكتـــسبة , وعـــرف (2001) Daft & Noe التعلم على أنه التغير في السلوك, أو الأداء الذي يحدث كنتيجة للخبرة في حين عرف (2004 ) Jones المنظمة على أنها الأداة المستخدمة من قبل الأشخاص لتنسيق أفعالهم ومهامهم للحصول على شي ما مرغوب فيه أو ذو قيمة . وقد ساهم الربط بين المفهومين في ظهور مفهوم إداري جديد هو المنظمة المتعلمة,فما هو المقصود بالمنظمة المتعلمة وما هـــي مستويات التعلم وما هي أبعاد المنظمة المتعلمة الرئيسية ؟

قدم عدد من الكتاب والدارسين الإداريين عدداً من التعاريف للمنظمة المتعلمة حيث عرفهـــا (1990) Senge على أنها تلك المنظمة التي تركز على رفع مستوى قدرات الأفراد باســـتمرار للوصول إلى النتائج المرغوبة وتتبنى أنماط جديدة في طريقة التفكير وتـــشجيع حريـــة التعبيـــر والطموح وتركز على التعلم الجماعي بين أفراد التنظيم .

أشار(2003 ) Watkins & Marsick إلى المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التـــي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الحوار والسؤال و التعاون والتعلم الجمـــاعي وتبادل الأفكار والخبرات .

يرى1993 (Garvin ) أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تملك مهارة عالية في بناء واكتساب ونشر المعارف بين العاملين , و تكون مفتوحة لنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها للعاملين , وأضاف أنها المنظمة التي لا تخسر معارفها وخبراتها عندما تفقد أي من الأفراد العاملين لديها.

قدم(2001 ) Daft & Noe المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي ينخرط جميع أعضاءها في حل المشاكل والتطوير والتحسين المستمر ، في حين أشار (1993) Roderick إلى المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي تستطيع التعلم من بيئتها ومشاكلها وتقديم ردة فعل مناسبة للتغيرات التي تحصل فيها بطريقة أسرع من منافسيها .

أما (1991) Pedler& Boydell فركز على الجانب الإجرائي للمنظمة المتعلمة فأشار إليها على أنها ذلك " النظام الذي يسهل عملية التعلم لجميع أفراده ويملك القدرة على التحول المستمر" (p:1) , وأضاف أن المنظمة المتعلمة هي ذلك النظام الذي يتمتع بدرجة عالية من المرونة تكسبه القدرة على التحول والتكيف المستمر, وأن هذه المرونة هي نتاج درجة عالية من المعرفة و التعلم, وكذلك(1999 ) Huysman فهو أكد على هذا الجانب من خلال إشارته إلى المنظمة المتعلمة على ذلك التصميم الذي يمكن جميع أفراده من التعلم والإبداع والوصول إلى فهم أفضل للبيئة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

أما (2002) Johnston & Hawke فأشارا إلى مفهوم المنظمة المتعلمة من جانب اخر وهو الثقافة التنظيمية لذلك كان تعريفهما للمنظمة المتعلمة على أنها تلك الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم والاتجاهات والتطبيقات التي تشجع على التعلم للمنظمة وأعضاءها وجاء (1996) Starkey ليؤكد على هذا التعريف من خلال إشارته إلى المنظمة المتعلمة على أنها " ذلك المناخ أو الثقافة التي تستمد قيمها من رؤيا المنظمة والتي تشجع على التطور الذاتي في قدرات الأفراد تبعاً للتحولات المستمرة في بيئة المنظمة.

وكذلك(1994 ) West دعم الجانب الثقافي في المنظمة المتعلمة فأشار إليها على إنها مجموعة معقدة من الأفكار التي قدمت لفترة طويلة من الزمن , وتتعلق بتكيف المنظمة مع المتغيرات التي تحدث في محيطها والتي يمكن أن تحدث فقط عندما يكون هناك مستوى كافٍ من التعلم ينساب إلى المنظمة و الأفراد بشكل مستمر وفي جميع الأوقات .

قدم طه (٢٠٠٦) مفهوما أكثر شمولية للمنظمة المتعلمة فعرفها على أنها أحد المداخل الإدارية للعولمة الذي يتبنى توفير المعلومات للعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين والتطوير المستمر في قدرات التنظيم، وكذلك

Agarwal (2005) فلم يقتصر على الجانب الإجرائي أو الثقافي في المنظمة المتعلمة حيث أشار إليها على أنها تجميع لقدرات الأفراد الفردية والمعرفية وإعادة بناء الهيكل والثقافة وطريقة التفكير والتصميم الوظيفي بطريقة تسهل وتشجع الأفراد على التعلم .

وعلى الرغم من أن Finger & Brand (1999) لم يقدموا تعريفا محددا إلى أنهم أشاروا إلى المنظمة المتعلمة على أنها هدف استراتيجي مثل زيادة الربحية أو رضا الزبائن وأنها ليست مجرد اكتساب ونشر للمعارف بين الإفراد داخل التنظيم.

وترى الدراسة بناء على ما سبق أن المنظمة المتعلمة ليست فقط هي شكل من أشكال التنظيم التي تتضمن هيكل إجراءات وتطبيقات معينة يمكن أفراده من اكتساب و تطبيق و تشارك المعلومات بل تعد أيضاً ثقافة من الواجب تكريسها في رؤية المنظمة ومهمتها ويتبناها جميع أفراد التنظيم , كما أنها هدف استراتيجي لا يقل أهمية عن أهداف التنظيم الأخرى مثل الربحية أو تحقيق الكفاءة.

## ٢ - ٣ مستويات التعلم التنظيمي

إن التعلم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها الأفراد والمنظمات للبقاء والنمو والتطور, حيث أنها تمكن الأفراد والمنظمات من فهم التغيرات والتطورات التي تحدث حولها وبالتالي تحديد المواقف المناسبة في التعامل معها , وعلى الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عدد كبير من الدارسين أشاروا إلى انه يقع في ثلاث مستويات رئيسية هي : التعلم على مستوى الفرد, التعلم على مستوى الفريق , والتعلم على مستوى المنظمة وربطوا وجود المنظمة المتعلمة بهذه المستويات الثلاثة.

**أولا: المستوى الفردي**

إن التعلم أساسي لنمو الأفراد وتطورهم , حيث عرف Wright,et al.(2006) التعلم على مستوى الفرد انه عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية والمرتبطة بأداء المهام والأنشطة, وان هذه المهارات يمكن أن يكتسبها الفرد من خلال برامج التدريب والتطوير في المؤسسة حيث تسهل هذه العملية ما يلي:

١ - نقل المعلومات والسلوكيات والمهارات اللازمة لانجاز العمل المطلوب.

٢ -إمكانية تطبيق المعلومات والمهارات والسلوكيات المكتسبة .

٣ - حصول الأفراد على معلومات تساعدهم في تقييم مستوى تعلمهم ومدى انحرافهم عن المستوى المطلوب.

عرف(2001) Daft & Noe التعلم الفردي على انه ذلك التعلم الذي يحدث تعديلا في سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال التدريب والخبرة والممارسة, أما(1991 ) Simon فذهب ابعد من ذلك في تعريف هذا المستوى من التعلم حيث أشار إلى أن كل التعلم يأخذ مكانه داخل العقل البشري , وان المنظمات يمكن أن تتعلم فقط إما من خلال تعليم أفرادها أو من خلال استقطاب أفراد جدد لديهم معارف وخبرات غير موجودة في المنظمة.

وأشار(1990) Senge إلى أهمية هذا المستوى من التعلم في بناء المنظمة المتعلمة حيث ركز على ضرورة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلم الأفراد وإكسابهم معارف و خبرات وقيم

وسلوكيات جديدة كونها تزيد من قدرتهم في بناء الميزة التنافسية , وترفع من مستوى تعلم المنظمة , وبين أن تحقيق هذا المستوى من التعلم يتطلب إدراك مبدأين أساسين هما:

١- المهارة الذاتية (personal Mastery) : وهو إيجاد أفراد يتمتعون بدرجة عالية من التعلم والخبرة والكفاءة و لديهم الرغبة في اكتساب معارف جديدة باستمرار حيث ربط Senge تحقيق ذلك بإعطاء الأفراد فرصة اكبر للمشاركة وإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء مع مساعدتهم على الوصول إلى فهم أفضل لما يقوموا به.

٢- النموذج العقلي (Mental Model) : وهو أن المنظمة بحاجة إلى تطوير نماذج عقلية جديدة لدى الأفراد توجههم نحو إيجاد طرق جديدة لانجاز المهام, والبحث عن الحلول الإبداعية في معالجة المشاكل المعقدة والغامضة.

وأضاف(Jones ( 2004 إن التعلم على المستوى الفردي يعتمد بشكل كبير على إعطاء الأفراد الفرصة لتحمل مسؤولية قراراتهم ومحاسبتهم على تلك القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على التعلم والتجربة والتعلم من الأخطاء , ويرى الباحث انه بالإضافة لأهمية تمكين الأفراد وإعطاءهم الفرصة للتعلم بأنفسهم ومن أخطائهم , فانه من الضروري ربط هذا المستوى من التعلم بنظام حوافز يشجع الأفراد على اكتساب معارف جديدة باستمرار.

**ثانيا:المستوى الجماعي**

يعتبر المستوى الثاني من مستويات التعلم و يركز على جانبين رئيسيين هما :١- أن امتلاك الأفراد للمعارف و الخبرات غير كافي لبناء المنظمة المتعلمة ٢- أن المنفعة الحقيقة للمعرفة تتحقق عندما تتفاعل هذه المعارف مع بعضها , وبالتالي تنبع أهمية هذا التعلم من كونه يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي (Dahlgaard,2006).

وبنفس الاتجاه أشار(Senge (1990 إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات والفرق مثل (Cross-Functional Team ) وهي الفرق التي تتشكل من أفراد يعملون في وظائف مختلفة لانجاز مهام معينة ,(Self-managed Team ) وهي الفرق المسئولة عن إدارة جميع أنشطتها بشكل ذاتي , حيث تمكن هذه المجموعات الأفراد من تبادل

وتشارك المعارف والخبرات لحل مشاكل المنظمة المختلفة , وأضاف انه عنـــدما يـــتم تـــشكيل مجموعة تتضمن أفرادا من وظائف وخبرات مختلفة لتنفيذ مشروع أو مواجهة مشكلة فان ذلـــك لا يساهم فقط في انتقال المعارف والخبرات بين الأفراد بل انه سوف يساهم في إيجاد معـــارف جديدة نتيجة تلك التفاعلات وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية لذلك أطلـــق( Senge (1990 إلى هذا النوع من التعلم بالتعلم الجماعي (Team Learning) حيث فسره بأنه خلال الحـــوار يكتشف الفريق قضايا صعبة ومعقدة من وجهات نظر مختلفـــة , حيـــث يـــشكك الأفـــراد فـــي افتراضاتهم ولكنهم يتواصلوا في افتراضاتهم بحرية والنتيجة هي اكتشاف حـــر يرفـــع خبـــرات الأفراد وأفكارهم العميقة إلى السطح ومنها يمكن الوصول إلى ابعد من وجهات النظر الفردية .

وقد حظي التعلم الجماعي باهتمام(2003) Watkins & Marsick أشارا إلى ضـــرورة تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها تعتبر قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي , وأضافا إن التعلم الجماعي مهم جدا لبنـــاء المنظمـــة المتعلمـــة كونها تحتاج إلى أفكار وحلول إبداعية يمكن الوصول إليها من العمل الجماعي أكثر من العمـــل الفردي .

**ثالثا:المستوى التنظيمي**

كما أن التعلم ضروري للأفراد فهو ضروري أيضا للمنظمات , وعلى الرغم من أن الأفراد هم الذين يشكلون الجزء الأكبر منها وهم من يؤســـسوا الـــسياسات والإجـــراءات إلا إن الـــتعلم التنظيمي هو اكبر من مجموع تعلم الأفراد كل على حده , فعلى سبيل المثال عندما يغادر بعض الأفراد المنظمة فان بعض تلك المعارف تبقى موجودة في ذاكـــرة المنظمـــة ( & Cummings . (Worley,1993

أكد Gephart,et al.(1996) وزملائه على هذه الفكرة وإن التعلم لا ينحصر في الأفـــراد بل يمتد إلى المنظمات , وان التعلم على مستوى التنظيم يحصل عندما يبدأ الأفراد فـــي تحويـــل معارفهم وخبراتهم وإبداعاتهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم , وانه عندما تـــصبح هـــذه المعارف في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد كيفية عمـــل المنظمة وأداء والواجبات فيها .

وفي نفس السياق أشار Watkins & Colembiewski ( 1995) إلى أن مفهوم الـــتعلم على مستوى المنظمة يذهب إلى ابعد من حاجة الأفراد إلـــى اكتـــساب المعـــارف والمهـــارات والخبرات بل يمتد إلى الحاجة إلى تعلم كيفية التحول والتغييـــر فـــي الـــسياسات والإجـــراءات والروتين التي تحدد طريقة واحدة للتعامل مع المشكلات المختلفـــة , وأضـــافا أن الـــتعلم علـــى مستوى المنظمة يحدث عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائهـــا لمهامهـــا ومواجهة مشكلاتها .

ويشير(1995 ) Locke & Jain إلى أن المنظمات تتعلم كما يتعلم الأفراد , وأنها تـــتعلم إما من الخبرة المباشرة أو من خبرات الآخرين , فعندما تواجه المنظمة موقف معين فإنها سوف تبحث عن حلول لهذا الموقف في ذاكرتها (الـــسياسات ,الإجـــراءات, الـــروتين) وان التطـــوير المستمر لهذه السياسيات والقواعد يشكل الأساس في التعلم على مستوى المنظمة , وكـــذلك فـــان المنظمات لا تتعلم فقط من تجاربها الخاصة فهي أيضا تتعلم من تجـــارب المنظمـــات الأخـــرى وذلك من خلال استخدام ما يعرف (Benchmark) ,فعلى سبيل المثـــال , صـــانعوا الـــسيارات اليابانية جاؤوا إلى الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية لتعلم الطريقـــة الأمريكيـــة فـــي صناعة السيارات ثم اخذوا هذه المعرفة معهم إلى اليابان وعملوا على تطويرها حتى أصـــبحت صاحبة الحصة السوقية الأكبر في تجارة السيارات في العالم.

وأشار Locke & Jain (1995) إلى أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه التعلم علـــى المستويات المختلفة , فعلى سبيل المثال إن رغبة الأفراد في التعلم والبحث عن المعرفة لإيجـــاد الحلول الإبداعية والتميز عن الآخرين يمكن أن يشكل التحدي الأكبر الذي يواجه الـــتعلم علـــى المستوى الفردي , أما العائق بالنسبة للتعلم على المستوى الجماعي فهو إيجاد فرق عمل تتمتـــع بدرجة عالية من الانسجام مع وجود ثقافة وحوافز تشجع على العمل الجماعي , وأخيرا إن أهـــم المعوقات التي تواجه التعلم على مستوى التنظيم هي فـــشل المنظمـــة فـــي ترجمـــة المعـــارف والخبرات في السياسات والإجراءات والروتين وقضاء الكثير من الوقت في تطـــوير وتحـــسين القدرات والفرص والسياسات الموجودة أصلا.

## ٢ - ٤ أنواع التعلم التنظيمي

**أولا:التعلم ذو الحلقة المفردة**

عرف(2001) Daft & Noe هذا النوع من التعلم على أنه "التعلم الـذي يحـدث عنـدما تصحح المنظمة أخطائها أو تحل مشاكلها مـن خـلال اسـتخدام الـروتين أو الـسياسيات أو الإجراءات الموجودة" فعندما تواجه المنظمة مشكلة معينة أو تكتشف خطأ ما فإنهـا تلجـأ إلـى الحلول والإجراءات الموجودة والسابقة لتصحيحه, ومن دون بذل جهد في البحث عـن حلـول جديدة (p:641) ، في حين أشار(1978 ) Argyris & Schons إلى هذا النوع من التعلم على انه التعلم الذي يحدث من خلال اكتشاف الأخطاء وإصلاحها من دون تحـدي القـيم والقواعـد الموجودة .

سمي هذا النوع من التعلم بـ التعلم ذو الحلقـة المفـردة (Single-loop learning) لأن هناك حلقة مفردة من التغذية المرتدة تربط بين كل من النتائج المكتشفة للأفعال والاسـتراتيجيات والاقتراحات التنظيمية , كما أن القواعد الخاصة بجودة المنتج أو المبيعات أو أداء المهام تبقـى نفسها بدون تغيير (Argyris & Schons ,1978 ).

ومن الانتقادات الموجهة إلى هذا النوع من أنواع التعلم هو ما أشار إليه كل من (1986) Prahalad & Bettis إلى أن هذا التعلم يحدث داخل مجموعة من المحـددات التـي تعكـس افتراضات المنظمة وروتينها وأن هذه المحددات أو القواعد تقيد التعلم التنظيمي ليكـون تكيفـي وتتابعي ويركز على القضايا والفرص التي تكون داخل المجال التقليدي فـي أنـشطة المنظمـة وأضاف (1998) Altman إلى أن في هذا النوع من التعلم تكون الأخطاء مكتشفة ومـصححة من خلال عملية تحسين مستمرة والتي يمكن أن تفشل في كشف وتحـدي الفـروض والقـوانين القائمة، وكذلك (2006) Dahlgaard فقد وجه انتقادا إلى هذا النوع من أنواع التعلم على انـه ينحصر في تعلم كيفية حدوث الأشياء وأن قرارات الأفراد فيه تكون مبنية فقط على القواعد .

واستنادا إلى ما سبق أن هذا النوع من التعلم يعتمد على ذاكرة المنظمة فيما يتعلق بمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال الرجوع إلى السياسيات , الإجراءات والقواعد والروتين

ومع أنه قد يتضمن درجة عالية من الكفاءة إلى أنه يفتقد إلى الإبـــداع والقـــدرة علـــى معالجـــة المشكلات المعقدة.

**ثانيا: التعلم ذو الحلقة المزدوجة**

يعتبر النوع الثاني من أنواع التعلم التنظيمي والذي عرفه(2001 ) Daft & Noe علـــى انه " التعلم الذي يحدث عندما تصحح المنظمة أخطائها أو تحل مـــشاكلها بتغيـــر سياســـياتها و إجراءاتها أو الروتين الموجود لديها وإعطاء الفرصة لتقديم حلول إبداعية وجديـــدة باســـتمرار " (p:641) أما ( Argyris & Schons (1978 فعرفا التعلم ذو الحلقة المزدوجة على انه ذلـــك التعلم الذي يحدث عندما تبدأ المنظمة في البحث عن حلول لمواجهة مشاكل معينة مـــن خـــارج ذاكرتها التنظيمية متحدية للقيم والفروض والمعارف السائدة لديها .

يرى(1998 ) Altman أن التعلم ذو الحلقة المزدوجة أكثر منفعة للمنظمة لأنـــه يتـــضمن مراجعة للنظريات والفروض التي تسيطر على المنظمة, وأن هذه المراجعة تقود إلى فهم أعمـــق للمشاكل والحلول وإلى إعادة تقييم للمنافع والفروض التي تحدد طريقة عمل المنظمة والتفاعـــل مع بيئتهـــا , أشـــار(2006) Dahlgaard إلـــى الفـــرق بـــين Single-Loop Learning & Double-Loop Learning على أن التعلم ذو الحلقة المفردة يركز على تعلـــم كيفيـــة حـــدوث الأشياء , أما التعلم ذو الحلقة المزدوجة يركز على فهم الغرض والسبب من حدوث الأشياء بهذه الطريقة .

أما(2007 )Robbins &Judge فأشارا إلى أن هذا النوع من التعلم يحدث عنـــدما تكتـــشف المنظمة خطأ ما فإن عملية التصحيح تحدث بطريقة تتـــضمن تعـــديلاً للأهـــداف والـــسياسيات والإجراءات التنظيمية , وأشار إلى أن هذا النوع من التعلم يواجه تحدياً فيما يتعلق بالاتجاهـــات والثقافة وطريقة التفكير والقيم السائدة في المنظمة , وأن هذا النوع من التعلم يتضمن تغييـــرات وحلول إبداعية وتحسينات كبيرة في الأداء , وكذلك(2004) Ortenbald إلى أن هـــذا النـــوع من التعلم يساهم في خلق وظهور سياسيات وإجراءات جديدة لتحل محل سياســـيات وإجـــراءات متقادمة, وأن المنظمة يجب أن تقلل قدر الإمكان من هذه السياسيات والإجراءات لأنها تحدد من المرونة والإبداع , وأنه على الرغم من أن التعلم ذو الحلقة المفردة يساهم فـــي رفـــع مـــستوى

الكفاءة , فإن التعلم ذو الحلقة المزدوجة يساهم في رفع مستوى الإبداع وظهور أفكــار جديــدة للمنظمة .

إن المنظمات تجري باستمرار تعاملات مع بيئتها الخارجية والداخلية فعلى ســبيل المثــال تستجيب الشركات الصناعية باستمرار للتغيرات التي تحدث فــي البيئــة الخارجيــة (المنافــسة القوانين , اقتصاديات السوق , والتكنولوجيا) وكذلك للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية مثــل (مواقف العمال وطموحاتهم , تقييم المهام , وتقييم الأداء) وتأخذ هذه الاستجابات شــكل العثــور على الأخطاء وتصحيحها , والتعلم ذو الحلقة المفردة كافٍ حين يمكن أن يتم تصحيح الأخطــاء ضمن إطار ثابت من المعايير حيث إنه معنى بصورة رئيسية بإنجاز الأهداف الحاليــة وبكيفيــة إبقاء أداء المنظمة ضمن المجال الذي تحدده القواعد القائمة , ولكن في بعض الأحيان يتطلــب تصحيح الأخطاء دورة تعلم تنظيمية تعدّل فيها المعايير نفسها.

**ثالثا: التعلم الثنائي**

منذ الحرب العالمية الثانية بدأ يتضح تدريجياً ليس للشركات التجارية وحدها – بل لجميــع أنواع المنظمات أن متطلبات التعليم التنظيمي خاصة التعلم ذي الحلقة المزدوجة ليــست مــسألة جرعة واحدة بل هي عملية مستمرة , وقد ظهرت سلسلة من الأفكار الجيدة التداول مثل الإبــداع الابتكار , وإدارة التغير التي تعكس هذا الإدراك.

وفي نفس السياق فقد قدم (Senge ( 1990 تصنيفا مختلفا لأنواع للتعلم التنظيمي يتــضمن بعدين أساسين هما: التعلم الإبداعي " Generative Learning " و التعلم التكيفــي" Adaptive Learning" و قصد Senge بالتعلم التكيفي بأنه التعلم المهتم بتطوير القــدرات لإدارة مواقــف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة لتلبي وتتوافق مع تلك المواقف , أمــا الــتعلم الخلاق فقصد Senge به بأن التعلم الذي يساعد في خلق وتطوير مفاهيم وطرق تفكير ومداخل و خيارات جديدة,وأضاف أن حدوث التعلم الخلاق يتطلب وجود ثقافة تــشجع الإبــداع وقبــول المخاطرة والمبادرة إلى التجربة .واستنادا إلى ما سبق نجد أن التعلم ألتكيفي هــو الــتعلم الــذي يحصل كنتيجة لاستجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئتها أما التعلم الخلاق هو التعلم الذي يحصل عندما تبدأ المنظمة إيجاد أفكار ومنتجات وخدمات جديدة تؤثر من خلالها في بيئتها.

ويشير(Garavan (1997 إلى أن" التعلم الخلاق" أو "التعلم ذو الحلقة المزدوجــة" يحــدث عندما تبدأ المنظمة بوضع تساؤلات عن الافتراضات والقيم والأفكــار الــسائدة تجــاه المهــام

والقدرات , وانه يملك احتمالية أكبر لبناء ميزة تنافسية من التعلم ذو الحلقة المفردة كونه يتحـــدى الفرضيات القائمة والقديمة والقيم السائدة ويعطي الفرصة لظهور حلول جديدة ومختلفة وأن هذا النوع يذهب إلى مرحلة أبعد من اكتشاف الأخطاء وتصحيحه ا, حيث انه يساعد المنظمات على البقاء والنمو والتطور .

أما(1991) March فأشار إلى أن هناك نوعين من التعلم التنظيمي هما التعلم الاستكشافي Exploration والتعلم الاستغلالي Exploitation , حيث انه في التعلم الاستكــشافي ينخـــرط أعضاء التنظيم في البحث عن وتجربة إجراءات و أشكال جديدة من الأنشطة للوصول إلى حلول جديدة ، أما في التعلم الاستغلالي يتعلم أعضاء التنظيم طرق تعديل وتحسين الإجراءات التنظيمية الموجودة ومن الأمثلة على مثل هذا النوع من التعلم (TQM) والتي تهتم بالتحـــسين المـــستمر للإجراءات التشغيلية الموجودة أو قد تهتم بتطوير مجموعة من القواعد لأداء نوع محـــدد مـــن الأنشطة بكفاءة اكبر, وأضاف انه وعلى الرغم من أهمية الـــتعلم الاستكـــشافي كونـــه يختبـــر الفروض والإجراءات الموجودة إلا أنه غير قادرة علي تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيميـــة مـــن دون التعلم الاستغلالي .

## ٢ - ٥ أبعاد المنظمة المتعلمة

**أولا : التعلم المستمر**

أن التطور السريع في التكنولوجيا والقوانين وحاجات الزبائن وإجراءات العمل شكل حجــر الأساس في تبني المنظمات لمفهوم جديد هو "التعلم المستمر" والذي تستطيع المنظمات من خلاله فهم معظم التحديات التي تواجها والتكيف معها , وأضافا انه و بما أن هذه الحاجات فــي تغيــر مستمر فلابد للمنظمات من إن تكرس وقتها وجهدها لفهم هذه التغيرات والتعلم منها باستمرار.

ميّز(Daft &Noe ( 2001 بين التعلم المستمر للأفراد والمنظمات , بالنسبة للأفراد فهــو البحث عن فرصة للتعلم من المحاضرات , القراءة , التحدث مع الآخرين , والتعلم مــن دروس الحياة أما بالنسبة للمنظمات فهو مجموعة العمليات و الأنظمة التي تمكن المنظمة مــن خلالهــا أعضائها من التعلم وتطبيق المعارف , وأشارا إلى أن التعلم المستمر يأخذ مكانه في المنظمــات التي تشجع أفرادها باستمرار على الاستماع للآخــرين (الــزملاء, الزبــائن) ومتابعــة أخبــار المنافسين والاستفادة والتعلم من خبرات الآخرين , أمــا(Wiig ( 1993 فقــد عــرف الــتعلم المستمر على أنه اكتساب الأفراد والمجموعات داخل التنظيم للمعــارف والمهــارات الجديــدة باستمرار , وكذلك (kreitner (1995 عرف التعلم المستمر على أنه عملية اكتــساب وبنــاء المعارف باستمرار بطرق مختلفة منها التدريب , المحاضرات , العلاقات مع الموظفين العمــل الجماعي , والخبرة

إن التركيز على هذا البعد ليكون احد أبعاد المنظمة المتعلمة جاء وفقاً للإسهامات التالية:

١- إن النموذج الذي قام بتطويره كل من(Watkins & Marsick (2003 والمعــروف ب (Dimension OF The Learning Organization Questionnaire) أبعــاد المنظمــة المتعلمة حدد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة , حيث كان التعلم المستمر أبرز هذه الأبعاد .

٢- أن التعاريف التي قدمت في بيان مفهوم المنظمة المتعلمة ركزت في معظمها علــى هــذا البعد, حيث عرف (Watkins & Marsick (2003 المنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها..". (p:139) , وكذلك عرفها كل مــن (Johnston (2002 & Hawke على أنها " المنظمة التي تشجع التعلم المستمر لأفرادها.." (p:9) في حين عرفها

Huysman (1999) على أنها " شكل من أشكال التنظيم الذي يمكن جميع أفراده من التعلم المستمر.." (p:61) , وكذلك مفهوم Senge (1990) للمنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي تركز على رفع قدرات الأفراد باستمرار.."(p:3) , وتعريف West ( 1994) على أنها تلك المنظمة التي ينساب إليها قدر كافي من التعلم بين الأفراد... أن كل هذه المفاهيم ركزت على أهمية التعلم المستمر كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

ويرى Wright,et al.(2006) أن الوصول إلى مفهوم التعلم المستمر يتطلب من المنظمة أن تركز بشكل كبير على التدريب والتطوير وان وظيفة المنظمة تكمن في تحديد التغيرات التي تحدث في كيفية أداء المهام والأنشطة المختلفة و تحديد التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ومن ثم وضع البرامج التدريبية التي تغطي تلك التغيرات , وأشاروا أيضا إلى أهمية إيجاد بيئة مناسبة للتعلم من خلال التواصل مع الأفراد داخل التنظيم وبيان أهمية التعلم (لماذا يجب عليهم التعلم؟) وكيف أن التعلم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (الكفاءة, الربحية, الفعالية) ومن ثم تحقيق أهدافهم (الخبرة, العوائد المالية والمعنوية) , وأهمية توفير محتوى تعليمي هادف لهم , وأضافوا أن الأفراد يكونوا أكثر احتمالية للتعلم عندما :

-١- يكون التدريب مربوطاً بالخبرة والمهام التي يؤدونها .

-٢- عندما يتضمن التدريب مفاهيم ومصطلحات وأمثلة واقعية للمتعلمين .

-٣- توفير وقت كافي للمتدربين لمحاكاة سيناريوهات معينة قد يواجهونها في بيئة العمل الحقيقة وبيان كيفية التصرف معها .

-٤- وجود تغذية عكسية كونها تساعد في تحديد مدى نجاح عملية أو فشل عملية التعلم وحتى تكون فعالة فلا بد أن تركز هذه المعلومات الراجعة على سلوكيات وتصرفات محددة وتكون مزودة بشكل مستمر كلما سمح الأمر بذلك وبعد ممارسة سلوكيات معينة وهذه التغذية العكسية تساهم في تعديل أي انحراف وقع أثناء عملية التعلم وتعزز ثقة الأفراد بأنفسهم بأنهم قادرون على اكتساب معارف جديدة .

أكد(2001) Daft & Noe على دور البيئة داخل المنظمة في المساعدة على بناء ما يعرف " Continuous Learner " وذلك من خلال تشجيع الأفراد على الاستماع لبعضهم البعض بشكل جيد والقراءة بشكل موسع وإعطاءهم الفرصة لتطبيق ما يتعلموه ويلاحظوه وكذلك المدراء فإنهم يلعبوا دوراً كبيراً في تشجيع التعلم المستمر من خلال التوقف من وقت لآخر وطرح الأسئلة على التابعين مثل " ماذا تستطيع أن تتعلم من هذه التجربة " وأن يقدموا

الوقت والفرصة للأفراد للالتحاق بالدورات التدريبية والحرية في تشكيل فرق وأن يشجعوا موظفيهم على التعلم من أخطائهم .

وأضاف Daft & Noe ( 2001) أن التقدم التكنولوجي ساهم بشكل كبير في دعم تحقيق هذا المفهوم من خلال ما أصبح يعرف التعلم (Self-directed Learning) وذلك من خلال إعطاء الفرد الفرصة لتحمل مسؤولية التعلم باختيار الطريقة التي يتعلم بها , حيث يكمن دور المنظمة في استحداث مركز خاص للتعلم يشمل أدوات مختلفة من قصص نجاح وكتب ومجلات ودورات مختلفة يختار منها الموظف التي الأداة التي تناسبه والتي يتوقع منها أن تساعده في رفع مستوى تعلمه .

**ثانيا : تبادل المعارف**

اكتسبت المنظمات اليوم خصائص جديدة جعلت عملية الاتصال فيها أكثر تعقيداً, وذلك بسبب التطور التكنولوجي, والتنوع في القوى العاملة, والحاجة إلى استجابة سريعة للتغيرات,مما جعل المنظمات بحاجة إلى درجة عالية من المشاركة في المعارف والمعلومات, ومستوى عال من التواصل بين الأفراد والأقسام والوظائف المختلفة.

عرف Watkins & Marsick ( 2003) هذا المفهوم على أنه ذلك " النظام الذي يمكن المنظمة وأفرادها من تحقيق التبادل في معارفها وخبراتها " (P:139) , في حين أشار كل من Daft & Noe (2001) إلى أن المشاركة في المعارف هي ذلك الاتصال المفتوح والذي يتضمن تبادل كل أنواع المعلومات بين كل أفراد التنظيم وكذلك(2007) Robbins & Judge بينا أن مشاركة المعارف تعني مجموعة من الأدوات والتطبيقات التي يمكن أن تساعد في نشر المعارف والخبرات بين أفراد التنظيم , ويرى الباحث أن كل المفاهيم السابقة ركزت على أهمية أن تكون معارف الأفراد وخبراتهم وتجاربهم في الحياة والعمل متاحة للآخرين لما لها من دور في تعزيز ورفع مستوى أداء الفرد والمنظمة .

إن التركيز على هذا الجانب جاء وفقا للمؤشرات التالية :

-١- إن من خلال تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة نلاحظ أن معظم هذه المفاهيم المنظمة ركزت على أهمية مشاركة المعرفة كبعد من ابعاد المنظمة المتعلمة حيث عرف(1993) Garvin المنظمة المتعلمة على أنها " المنظمة التي تمتلك مصادر عالية في خلق واكتساب وتحويل المعارف بين الأفراد...." (p:78) أما(2003) Watkins & Marsick فعرفوا

المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الحوار وتبادل الخبرات.. وكذلك(Daft & Noe (2001 فأشاروا إلى المنظمة المتعلمة على أنها " المنظمة التي ينخرط جميع أعضائها في حل المشاكل والتطور والتحسين المستمر وبشكل أساسي بناءً على الخبرة..." (P:322) .

-٢- يرى(Daft & Noe (2001 أن المنظمة المتعلمة تتطلب من جميع الموظفين أن تكون معارفهم متاحة للآخرين , وأن يكون تدفق المعارف والمعلومات في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام وبين كل الأفراد .

- ٣-إن نموذج المنظمة المتعلمة الذي طوره كل من(Watkins & Marsick( 2003 والذي يدعى (DLOQ) ذكر مشاركة المعارف" Sharing Information" كأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة. (p:139).

والمثال التالي يوضح هذا البعد في احد اكبر البنوك العالمية:

Banker Trust كانت احد الشركات التي تبنت مفهوم أدارة المعرفة أو" Knowledge Management" في وقت مبكر وأن تقدير الشركة لمفهوم مشاركة المعارف كان امتداد منطقي لشعارها " Architects Of Value " لمؤسسة مالية فإن المصدر الرئيسي للمنفعة يأتي من المعرفة عن الأسواق المالية وحاجات الزبائن , حيث قامت هذه المؤسسة بإنشاء نظام وتكنولوجيا تجعل عملية تبادل المعارف أمر روتيني , فحالما تنتهي المجموعة من مشروعها , تقوم الشركة بجمع خبرائها لتقييم المشروع من مجالات مختلفة ونتائج هذا التقييم يتم إدخالها إلى الانترانت , وبذلك فعندما تعمل مجموعة أخرى على مشروع آخر يحمل خصائص مشابهة لهذا المشروع فإن هذه المجموعة يمكن أن تستخدم الانترانت لتتعلم من تجربة الآخرين وتحلل نقاط القوة والضعف لديها. ومع ذلك فإن هذه المؤسسة لم تستخدم التكنولوجيا كبديل للتفاعل المباشر بين الأفراد ولمواجهة هذا التحدي قامت هذه الشركة بجمع كل التنفيذيين لديها في موقع إداري واحد (www.deutsch-bank.com) .

أن المنظمات اليوم أصبحت تعمل في بيئات أكثر عالمية وأن فرص الالتقاء بين الأفـــراد أصبحت قليلة لذلك فإن التطور التكنولوجي لعب دوراً حيوياً في إيجـــاد أدوات مثـــل (الإيميـــل, الانترنت, الانترانت) سهلت عملية التبادل في المعارف والخبرات مع عدد أكبر من الأفراد ليس فقط داخل التنظيم وإنما مع أطراف أخرى خارج التنظيم , وكذلك فأن المنظمات قـــادرة اليـــوم على تحقيق هذا المفهوم من خلال توفير مناخ يؤسس لمفهوم الثقة و الانفتاح والتعلم, وأن تـــدعم المنظمات الموظفين الذين لديهم رغبة في تعلم مهارات الاتصال من خلال الوســـائل المختلفـــة , فعلى سبيل المثال إذا شعر الموظف إن جعل ما يملكه من معارف وخبـــرات متاحـــاً للآخـــرين يشكل تهديداً لموقعه و أهميته أو حتى وجوده فإنه سيكون غير قادر على المساهمة فـــي تحقيـــق المشاركة بالمعارف مع الآخرين.

**ثالثا:توفر المعارف**

أكد(2001) Daft & Noe أن الميزة التنافسية التي يمكـــن أن تحققهـــا المنظمـــات مـــن المعارف والمعلومات تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر هذه المعلومات والمعـــارف وســـهولة الوصول إليها من قبل مستخدميها , وان بقاء هذه المعارف موجودة في مستويات محددة داخـــل المنظمة (المستويات العليا) أو وجود صعوبة من قبل الأفراد في الحصول عليها عنـــد الحاجـــة إليها يشكل عائقا أمام الأفراد في تشكيل والوصول إلى استجابة فعالة عند مواجهـــة مـــشكلة أو استغلال فرصة معينة.

بين (1993) Wiig ان المقصود من مفهوم توفر المعارف هو إمكانية وصول الأفراد إلـــى المعارف التي قد يحتاجونها لأداء مهمة ما أو اتخاذ قرار معين بسرعة وسهولة وبـــدون تعقيـــد وأضاف إلى أن المنفعة الكاملة من المعرفة تحدث عندما يحتاج إليها الفرد ويستطيع الحـــصول عليها في وقتها من دون تأخير ، أما(Robbins & Judge( 2007 فأشارا إلى توفر المعارف على أنها تلك المعارف والمعلومات التي تكون جاهزة ومتوفرة ومن السهل الوصول إليها عنـــد اتخاذ القرار .

إن التركيز على هذا الجانب جاء وفقا للمؤشرات التالية :

-١-تعريف(Senge ( 1990 للمنظمة المتعلمة والذي أشار فيه إلى أهمية تـــوفير المعـــارف لجميع العاملين داخل المنظمة وفي جميع المستويات , وان هذه المعارف هي التي سوف تـــشكل

حجر الأساس في بناء المنظمة المتعلمة ,وكذلك أشار(Pedler& Boydell ( 1991 إلى توفر المعارف على أنها احد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة .

-٢- تأكيد(Finger & Brand (1999 على هذا البعد من خلال إشاراتهما إلى أن عدم توفر المعلومات للأفراد والمتعلقة بكيفية أداء المهام والتعامل مع المشكلات والمستجدات احد أهم العوائق أمام تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة .

-٣- بين(Daft & Noe (2001 أن توفر المعارف والمعلومات للأفراد هو احد السمات الرئيسية للمنظمة المتعلمة ، وذلك من خلال بناء القنوات المناسبة لجعل تلك المعلومات قريبة من جميع أعضاء المنظمة وتمكن إي فرد داخل المنظمة من الوصول إلى أي معلومة قد يحتاج إليها للتعامل مع موقف معين أو مواجهة مشكلة محددة .

-٤- بين طه(٢٠٠٦ ) أن المنظمة المتعلمة تحرص على جعل معارفها متاحة للآخرين فهي لا تربط وجود المعرفة في مستوى إداري معين بل إن المعرفة يجب أن تكون متاحة في جميع مستويات التنظيم , وحتى إن وجود تلك المعارف بالقرب من بيئة اتخاذ القرار قد تكون أكثر أهمية لأنها تعتبر خط الدفاع الأول ضد المتغيرات الخارجية (الفرص والتهديدات) .

-٥- أشار(Watkins & Marsick ( 2003 في نموذجهما :
(Dimensions Of Learning Organization Questionnaire) إلى أن توفر المعارف هو احد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة .

واستنادا إلى ذلك إن توفر المعارف للموظفين يلعب دورا هاما في بناء المنظمة المتعلمة , وبما أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تملك القدرة على التحول والاستجابة بشكل سريع للمتغيرات التي تحدث في بيئتها, فان المعلومات والمعارف التي قد يحتاج إليها أي موظف يجب أن تكون متوفرة وان يكون الموظف قادر على الحصول عليها في أي وقت فكيف يمكن أن تكون المنظمة ريادية في التفاعل والتكيف مع بيئتها إذا كان أفرادها لا يملكون المعلومات عن التغيرات التي تحصل فيها أو غير قادرين على الوصول إليها ؟

**رابعا: حل المشكلات**

بين ( Daft & Noe (2001 إن البيئات العالمية التي تعمل فيها المنظمات اليوم أصبحت تتصف بالسرعة والتغير وإفراز مشاكل معقدة وفرص جديدة باستمرار مما يجعل الحاجـــة إلـــى حلول إبداعية وخلاقة أمرا هاما في بقاء المنظمة واستمرارها ويقلل من الحاجة إلـــى القـــرارات والحلول الروتينية , ومن هذا المنطلق فأن معظم المنظمات اليوم بدأت تدرك أهمية تبني افرداها طرق جديدة في حل المشكلات مبنية على الإبداع والابتكار بدلا من الروتين والتقيد بالتعليمات .

أما(Caravan (1997 فكان أكثر تحديدا للعلاقة بين المنظمة المتعلمة والتفكير الخلاق في حل المشكلات , وأشار إلى المنظمة المتعلمة على أنها نتاج تحسن مستمر في كيفية أداء المنظمة لإعمالها وطبيعة الحلول التي تقدمها للتعامل مع مشكلاتها , وأضاف أن التزام الأفـــراد بتقـــديم حلول جديدة للمشكلات أو حتى التعديل المستمر على الحلول القائمة هو عنـــصر أساســـي فـــي التحول إلى منظمة متعلمة بما أنها المنظمة التي تملك القدرة على التحول والتكيف المستمر مـــع بيئتها., وميز(Garavan (1997 بين " التفكير للتكيف " المبني على أساس اكتـــشاف الأخطـــاء وتصحيحها من خلال الروتين والإجراءات و " التفكير الخلاق " الذي يقيم بالمـــشكلات الحاليـــة ويتنبأ بالمشكلات المستقبلية ويبحث عن الحلول الإبداعية غير الروتينية لمواجهتها وهو لا يكتفي بذلك بل يعمل بشكل مستمر على إعادة تقييمها , أمـــا(Senge (1990 فـــربط بـــين المنظمـــة المتعلمة وطريقة حل المشكلات واعتبرها احـــد أبعادهـــا الرئيـــسية وأطلـــق عليهـــا( Mental Models) أو النموذج العقلي , وبين أن المنظمات المتعلمة تتبني طريقـــة مختلفـــة فـــي حـــل لمشكلاتها تقوم على أساس تحدي الفروض والحلول الجاهزة على أساس إمكانية الوصول إلـــى حلول أكثر فعالية وإبداعية باستمرار , وأضاف أن المنظمة المتعلمـــة تنظـــر إلـــى المـــشكلات المحيطة بها على أنها مشكلات جديدة باستمرار وهي بحاجة إلى حلول جديـــدة , فهـــي ليـــست كالمنظمات التقليدية التي تنظر إلى معظم المشكلات على أنها روتينية وان التعامل معهـــا يجـــب أن يكون فقط بناء على السياسات والإجراءات والقواعد المكتوبة .

أضاف(Argyris& Schons (1978 أن اختيار المدخل الخـــلاق فـــي حـــل المـــشكلات "Problem Solving Approach" هو احد الخطوات تجاه التحول نحـــو المنظمـــة المتعلمـــة وبين أن المدخل الخلاق في حل المشكلات " Generative Problem Solving Approach " الذي يتحمل فيه الأفراد مسؤولية تحديد مشاكلهم بأنفسهم ومن ثم البحث عن حلول إبداعية لهـــا

وأشار إلى المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي تركز على التعلم الناتج من المحاولة والتجريب والإبداع في حل المشكلات وليس التمسك بالفروض والقيم والحلول السائدة .

أشار (Daft & Noe (2001 إلى كيفية مساعدة الأفراد على تبني التفكير الخلاق في حل المشكلات من خلال ما يلي :

١ - إخبار الأفراد بأهمية الحلول الإبداعية في تحقيق أهداف المنظمة.
٢ - تشجيع الأفكار الإبداعية من خلال ربطها بالمكافآت والحوافز.
٣ - إخبار الأفراد بالحلول الروتينية والعمل على تجنبها.
٤ - تشجيع الأفراد على تقديم أي حلول أو أفكار جديدة لديهم.
٥ - توفير الوقت الكافي للتفكير والتجربة والتطبيق.

# الفصل الثالث

# العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة

## ٣ - ١ القيادة

تلعب القيادة دورا هاما في بناء الميزة التنافسية للمنظمات , فالقـادة هـم مـن يتحملـون مسؤولية انجاز الأعمال , وهم من يملكون الرؤيا والمهارات والمعارف اللازمة لتوجيه المنظمة وهم من يملكوا القدرة على التأثير في الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.إن التمعن فـي أثـار أولئك الأفراد أمثال (نيلسون مانديلا,مارتن لوثر كنج....وغيـرهم) فـي قيـادة التغيـر وبنـاء المجتمعات والتضحية من اجل تحقيق حياة أمنة للآخرين تبين أن القيـادة لا تعنـي الرقابـة أو السيطرة على الآخرين , بل هي ذلك المصدر المليء بالطاقـة والقـدرة علـى الهـام الأفـراد وتحفيزهم من اجل تحقيق المستحيل .

### أولا: القيادة الخادمة

في أواخر القرن العشرين جلب Greenleaf اهتماما إضافيا لمفهوم القيـادة الخادمـة مـن خلال مقالاته التي سببت حوارا نشيطا بين النظريات الحديثة في القيادة , حيث بين أن الاختلاف بين القيادة الخادمة و الأنماط القيادية الأخرى ينبع من العناية والخدمة التي يقدمها القائد للتأكـد من أن حاجات الآخرين تملك الأولوية في تحقيقها , وان مقابلة هذه الاحتياجات سوف يساهم في نمو الأفراد بحيث يصبحوا أكثر استقلالية وعقلانية وأكثر حرية وانفتاح وان يصبحوا بأنفـسهم خادمين للآخرين .

عرف(1977 ) Greenleaf القيادة الخادمة على أنها نمط قيادي يركز فيه القائد علـى تحقيـق ومقابلة حاجات الآخرين أكثر من أو على حساب حاجاته الشخصية وان المحفز الرئيسي للقيـادة هو تحقيق حاجات الآخرين, أما (2001) Daft&Noe فعرفا القائد الخادم على انه ذلك " القائـد الذي يضحي بمصالحه الشخصية لخدمة مصالح التابعين ويساعدهم على التعلم والنمو بما يساهم في تحقيق الهدف الأكبر للمنظمة "(p:407) , وكذلك (2001) Russell عرف القائـد الخـادم على انه ذلك القائد الذي يزرع في الأفراد حب خدمة الآخرين من خلال التـضحية بمـصالحه الشخصية لتوفير الفرصة لنمو وتعلم وتطور التابعين ويقدر ويحترم كل العاملين .

يعتبر(Greenleaf (1977 من الأوائل الذين تحدثوا عن مفهوم القيادة الخادمة , وأشار إلى وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة والقيادة الخادمة من خلال دور القائد الخادم في رفع مستوى تعلم الأفراد وتوفير المناخ المناسب للتطور والإبداع والاهتمام بالآخرين وتقدير أهميتهم .

في نفس الاتجاه بين (Daft & Noe ( 2001 أن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلى تبني نمط جديد في القيادة فالنظرة إلى القائد على انه من يضع الأهداف ويصنع القرارات ويوجه الأفراد تعكس المدخل الفردي في القيادة , أما المنظمة المتعلمة فهي بحاجة إلى نموذج جديد يركز فيه القائد على بناء علاقات جيدة مع الأفراد والتضحية من اجل تعلمهم وتطورهم و التركيز على مفهوم الرقابة الذاتية واحترام قيم الفرد والمجتمع وهو ما أطلقوا عليه "القيادة الخادمة" .

إن الكتاب الذين اهتموا بدراسة خصائص القائد الخادم والسمات التي يتمتع بها أمثال كل من (Daft&Noe(2001),Greenleaf(1977 وجدوا أن (الثقة,خدمة الآخرين,الاستماع,التعاطف)هي السمات الرئيسية التي يتمتع بها القائد الخادم , حيث أشارا Daft & Noe إلى الثقة على أنها احد أهم سمات القائد الخادم وان مصدر هذه الثقة ينبع من نزاهة القائد و أمانته, وبينا أن وجود هذه الثقة بين القائد وتابعيه مهمة جدا في بناء مناخ من الانفتاح والذي يعتبر هام في تبادل المعارف والخبرات, وأضافا أن التابعين يثقوا بشكل كبير بهذا النوع من القيادة لذلك فهم ينظروا إلى قراراته على أنها عادلة ومقبولة ويضعوا درجة من الالتزام عند تطبيقها ، في حين بين( Kouzes & posner (1993 إلى أن القائد الخادم يتمتع بثقة التابعين وإن هذه الثقة هي التي تعزز من مصداقية القائد وتحقق درجة اكبر من التفاعل والتعاون بين القائد وتابعيه حتى بين التابعين أنفسهم , وأضافا أن هذه الثقة يمكن أن تنمو وتكبر عندما يكون القائد صادقا معهم في مختلف الظروف .

أما(Bennis (1997 بين أن القائد اليوم أصبح بحاجة إلى امتلاك مهارات وقدرات جديدة تمكنه ليس فقط من انجاز الأعمال ومراقبة الأداء بل من خلق مناخ يعزز روح الثقة والمحبة والتضحية بينه وبين التابعين , وأشار إلى أن القائد الخادم يتمتع بثقة التابعين له لأنه يستجيب للازمات من خلال اعترافه بالمشكلات التي يواجهها أمام التابعين فهو لا يخفيها بل يعتمد أسلوب الشفافية معهم فيعرض عليهم التحديات والحلول والتداعيات ويحرص على أن تكون قراراته في صالحهم وجاء(Daft & Noe (2001 ليؤكد على كل هذه الأفكار وبين إن القائد

الخادم يبني الثقة في التابعين عندما يبدأ في مشاركة جميع المعارف والأخبار مع تابعيه سواء أكانت ايجابية أم سلبية وعندها يترك القادة الأفراد يصنعوا قراراتهم بأنفسهم .

إن السمة الثانية التي تميز القائد الخادم هي خدمة الآخرين وهذه السمة تتطابق مع التعريف الذي قدم في بيان مفهوم القيادة الخادمة, فالقائد الخادم يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية, حيث تأخذ الرغبة في تحقيق حاجات الآخرين الأسبقية في سلم أولوياته وهو يشعر بأنه ملزم بالقيام بكل ما هو جيد وفيه مصلحة الآخرين حتى وان كان ذلك على حساب مكاسبه أو موقعه أو مظهره(Humphreys, 2005), وأضاف أن القائد الخادم يختلف عن الأنماط الأخرى في القيادة بأنه يركز على التابعين أنفسهم من رفع مستوى تعلمهم وإعطاءهم الفرصة للتطور والنمو, أما معظم الأنماط الأخرى فهي تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية .

تحدث(1977 ) Greenleaf عن هذه السمة وبين أن القائد الخادم يقدم خدمة الآخرين على مصلحته الشخصية, فهو يقوم باختيار واعي للمواقف التي تشجع على التعلم والتطور, ويقدم رغبته في خدمة ومساعدة الآخرين على رغبته في ممارسة السلطة والتحكم والسيطرة من خلال موقعه الرسمي ,ويحرص على القيام بكل ما فيه مصلحة للآخرين .

وأضاف (1991) Graham إلى أن القائد الخادم لديه مسؤولية اكبر من تحقيق الأهداف التنظيمية وهي تقدير واحترم القيم الأخلاقية للآخرين, وبين أن تركيز القائد على التابعين هو ما يقود إلى تحقيق أهداف التنظيم وبين أن الدرجة التي يكون فيها القائد قادرا على التحول في تركيزه في نمطه القيادي من المنظمة إلى التابعين يكون مؤهلا لان يصبح قائدا خادما .

أما (1998) Yuki فأكدا على هذه السمة وبينا أن القائد الخادم هو القائد الذي يضع كل تركيزه على خدمة تابعيه والتضحية من اجل تعلمهم وتطورهم فهو لا يملك انجذاب محدد للمنظمة أو المؤسسة كبناء مجرد بل يعطي قيمة كبيرة للأفراد الذين يشكلون المنظمة , وأضافا أن هذه ليست محاولة عاطفية ولكنها أكثر من ذلك فهي اهتمام غير مشروط بمن يشكلون المنظمة .

وكذلك(Bass (2000 فأشار إلى أن القائد الخادم يخدم الآخرين بدون تركيـز رئيـسي علـى النتائج فهو يركز على الخدمة نفسها ويرى إن فلسفة القيادة الخادمة تنبع من وجود قادة يضحون بمراكزهم ومصالحهم الشخصية وسلطاتهم مقابل تعلم ونمو الآخرين مقتنعين بان هذا هو السبيل الوحيد الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

إن السمة الثالثة في القيادة الخادمة هي الاستماع والتعاطف مع الآخرين , فالقائـد الخـادم يستمع بشكل جيد للآخرين فهو يتحاور معهم باستمرار ويستمع إليهم باهتمام , والقائـد الخـادم يحرص على تكريس جزء مهم من وقته في الاستماع لقضايا ومشاكل واقتراحات التابعين فيمـا يتعلق بالعمل وهمـومهم الشخـصية (Greenleaf ,1977 ), وكـذلك(Daft & Neo( 2001 أشارا إلى هذه السمة وبينا أن نجاح القائد الخادم يعتمد بشكل كبير على درجة استماعه للآخرين باهتمام ودرجة التعاطف معهم وان هذا الإصغاء يعطي الأفراد مؤشرا على تقـديرهم واحتـرام أفكارهم و إبداعاتهم .

يتضح مما سبق إن المفاهيم العديدة التي ناقشت المنظمة المتعلمة ركزت علـى عنـصرين رئيسين هما أهمية وجود درجة كافية من التعلم بين الأفراد والمجموعات و أهمية وجود ثقافـة تشجع الأفراد على التعلم وتبادل المعارف والخبرات مع الآخرين وهنا يأتي دور القائـد الخـادم متمثلا فيما يلي :

١- التزامه في بناء مجتمع تحكمه ثقافة تعليمية تعاونية تسهل عملية التواصـل والتفاعـل بـين الآخرين فهو يتمتع بثقة الآخرين وبالقدرة على قيادتهم نحو التغيير .

٢- القائد الخادم يساعد في بناء المنظمة المتعلمة كونه يملك تصور و رؤيا للمستقبل فالوصـول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب وقت و جهد وتضحيات كبيرة من جميع أفراد التنظيم ويكمـن دور القائد الخادم في إن هذه التحديات تتطلب وجود قائد يتمتع بمصداقية وثقة الآخرين.

٣-القائد الخادم يساعد في بناء المنظمة المتعلمة من خلال استعداده للتضحية بمركزه و موقعـه وهيئته في سبيل نمو وتعلم وتطور الآخرين . فهو على تواصل دائم مع التابعين ويحرص علـى جعل كل معارفه وخبراته في تصرف الآخرين .

**ثانيا: القيادة التشاركية**

وهو النمط القيادي الذي يقوم على أساس المشاركة بين القائد وتابعيه عند اتخاذ القرارات ويكون القائد فيه حريصا على ممارسة سلوكيات معينة تتضمن مشاركة الآخرين في آرائهم واقتراحاتهم و تشجيعهم على المناقشات الجماعية لتحديد كيفية انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالقائد يعتبر تشاركيا فقط عندما يمنح تابعيه فرصة حقيقة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف (Daft &Noe ,2001).

أشار (Robert & Myron ( 1995 أيضا إلى هذا النمط القيادي على انه ذلك النمط الذي يتبنى المشاركة بين الرئيس والمرؤوس كأساس في عملية القيادة , فالقائد ليس هو من يقرر وحده أي القرارات التي تحقق المنفعة الأكبر للمنظمة والعاملين فيها , وبينا أن التحول إلى هذا النمط يتطلب انخراط جميع أفراد التنظيم في تحديد الفرص والمشكلات التي تواجه المنظمة مع إتاحة الفرصة لهم في بيان رأيهم في كيفية تجاوزها أو استغلالها .

وأضافا أن انخراط الأفراد في عملية صنع القرار ليس كافيا للوصول إلى المشاركة الحقيقة بل يجب على القائد المساهمة في جعل بيئة العمل مكانا يشجع التابعين أنفسهم على التعاون والمشاركة وبينا أن القائد المشارك يجب آن يتمتع بالسلوكيات التالية :

١- مشاركة التابعين في عملية صنع القرار .
٢- مشاركة التابعين في تحديد مسؤولياتهم وأعمالهم وأهدافهم .
٣- مشاركة الأفراد عند وضع الأسس التي سوف يتم اعتمادها لتقييمهم .

أشار (Daft & Noe (2001 إلى أهمية هذا النمط القيادي في التحول نحو المنظمة المتعلمة , وذلك من خلال السلوكيات التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه والتي تشجعهم على الإبداع و تحقيق الذات والمشاركة ,فالقائد في اغلب الأحيان لا يملك كل المعارف اللازمة للوصول إلى القرار الصائب لذلك فان مشاركة الأفراد في معارفهم وخبراتهم تساهم في رفع مستوى ذلك القرار وبالتالي الاستجابة المناسبة للمشكلات والتحديات الفرص .

أشار Robert & Myron (1995) أيضا إلى وجود علاقـة بـين القيـادة التـشاركية والتحول نحو المنظمة المتعلمة , وذلك من خلال تشجيع هذا النوع من القيادة الأفراد على تقـديم حلول أفكار وحلول أبداعية قد تساهم في تحقيق الميزة التنافـسية للمنظمـة , وكـذلك( 2007) Robbins & Judge أشارا إلى أهمية القيادة التي تعتمد على مبـدأ مـشاركة التـابعين فـي اقتراحاتهم وأفكارهم المستمرة من اجل التطوير في بناء والتحول نحو المنظمة المتعلمة .

أشار Daft & Noe (2001) إلى أن التحول إلى هـذا الـنمط القيـادي يتطلـب القيـام بالخطوات التالية :

١- تشجيع روح المبادرة والمشاركة ,فالقائد عليه أن يشجع موظفيه على تقديم أفكـار وحلول جديدة باستمرار من خلال التواصل معهم والآخذ بالآراء الجديرة بالاهتمام

٢- تبني مفهوم (Self-Management Leadership ) أو الإدارة الذاتية ويقصد بهذا المفهوم أن يقوم القائد بمساعدة تابعيه على قيادة أنفسهم ومـن دون الحاجـة إلـى إشراف مستمر من قبل الآخرين .

٣- زيادة وتحسين قنوات الاتصال بين القائد وتابعيه ,فالقائد يجـب أن يقـوم بإيجـاد فرص أكثر للتواصل مع تابعيه من خلال الاجتماعات , قاعات التدريب , فتـرات الاستراحة , و الأنشطة الخارجية.

## ٣ - ٢ الثقافة

إن طبيعة الثقافة الموجودة داخل المنظمة تؤثر بشكل مهم في نجاح أو فشل المنظمة , لأنها تحدد طبيعة العلاقة بين المنظمة وأفرادها وبين المنظمة وبيئتها الخارجية , بالإضافة إلى أنها أصبحت احد أهم الأدوات التي تستخدم في جذب وتحفيز والمحافظة على بقاء الموظفين الأكفاء.

بدأت الكثير من المنظمات اليوم بالعمل على تغيير ثقافتها لتصبح أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها وان هذا الاهتمام بتغيير الثقافة نابع من الإثبات المتزايد للفرضيات التي تربط بين الثقافة السائدة في المنظمة ومستوى الأداء التنظيمي فيها (Edgar,1992 )، وأضاف إن أي تغيير جوهري في أي جانب من جوانب المنظمة (الهيكل,التكنولوجيا,العمليات..الخ)غالبا ما يتطلب تغيير في ثقافة المنظمة لان كل تلك التغيرات تتطلب تعديلا في اتجاهات,قيم,وسلوكيات التابعين , وبما أن التغير أصبح السمة البارزة لمنظمات اليوم فالمدراء يجب أن يقدموا اهتماما اكبر في ثقافة المنظمة , وان يمضوا وقتا كافيا لتقييم وإعادة تشكيل الثقافة باستمرار و بما يضمن درجة عالية من التناسق و التكامل بين عناصر المنظمة المختلفة.

عرف (1988) Umstot الثقافة على أنها مجموعة من المنافع,المعتقدات,القيم,الأعراف التي يتشارك بها أعضاء التنظيم , وكذلك (1992) Edgar عرفها على أنها ذلك النظام الذي يتضمن مفاهيم ومعاني مشتركة يتبناها الموظفين , وتوجه وتشكل هذه المفاهيم قيم وسلوكيات الموظفين وتزودهم بمعايير وقيم تحدد كيفية تصرفوهم وطريقة تحدثهم مع بعضهم ومع الآخرين ,أما(2001 ) Jones فعرفها على أنها مجموعة المنافع والقيم المشتركة التي تحدد تفاعلات الموظفين مع بعضهم البعض ومع الأفراد خارج التنظيم.

إن هذا البحث سوف يقوم بدراسة اثر الثقافة في بناء والتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة حيث تم اختيار بعدين رئيسيين من أبعاد الثقافة هما: ١- ثقافة تحمل المخاطرة ٢- ثقافة الانفتاح .

**أولا : ثقافة تحمل المخاطرة**

عرفها(2001) Daft & Noe على أنها مدى قبول الأفراد داخل التنظيم لتحمل مخاطر البحث عن فرصة معينة أو حل مشكلة في ضوء حجم قليل من المعلومات , وعرفها(1995) Kreitner على أنها تلك الثقافة التي تشجع الأفراد على اتخاذ مواقف واستجابات وحلول بناء على درجة قليلة من المعارف والمعلومات ,وبين (2007) Robbins & Judge أن المنظمة يجب أن تشجع افرداها على ثقافة تحمل المخاطرة من خلال تشجيعهم على التجربة واحترام الفشل .

بين(2007) Robbins & Judge أن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد على قبول المخاطرة , وأشار إلى إن هناك العديد من الفرص التي تخسرها المنظمات بسبب خوف افرداها من الفشل , حيث إن معظم الانجازات الكبيرة التي وصلت إليها المنظمات كانت بعد محاولات عديدة , فالفشل يجب أن لا يكون دافعا للاستسلام بل محركا نحو العمل والإبداع , وأضاف أن تشجيع المنظمة أفرادها على تقبل المخاطرة يزيد من سرعة الاستجابة للفرص والمشكلات بسرعة وبكفاءة عالية, والمثال التالي يوضح هذا المفهوم , ففي بنك الإسكان قررت الإدارة التنفيذية رفع الصلاحية الممنوحة للموظفين العاملين في مجال القروض الشخصية , وهذا انعكس في زيادة حجم القروض الممنوحة للعملاء , ومن قدرة الموظف على التغلب على منافسيه في البنوك الأخرى .

بين(2001) Daft & Noe أن المنظمة التي ترغب في التحول إلى منظمة متعلمة يجب عليها أن تشجع ثقافة تحمل المخاطرة والتغيير والتحسين المستمر ,حيث إن القاعدة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة هو اختبار الوضع الراهن وان هذا الاختبار الدائم للفروض يفتح بوابات الإبداع والتطوير , وأضاف أن هذه الثقافة يجب أن تكافئ وتقدر الأفراد الذين يساهمون في إيجاد أفكار,منتجات,خدمات,وطرق عمل جديدة وتحترم وتكافئ أيضا فشل الآخرين وذلك لتشجيعهم على النمو والتعلم .

**ثانيا : ثقافة الانفتاح**

عرفها(2001) Daft & Noe على أنها مدى تقبل الأفراد والمنظمات لأفكار ومعـــارف الآخرين (p:645) ، وأشار إليها(2007) Robbins & Judge على أنها تلــك الثقافــة التـــي تشجع على التواصل والتعاون وتبادل الخبرات التجارب بين الآخرين وعلى أنها تلك الثقافة التي تسمح للأفراد داخل التنظيم على تقديم اقتراحات جديدة من اجل التغيير , وأضافا أن احد الأبعاد الأساسية والتي يمكن أن تساعد في تحديد الدرجة التي تتبنى فيها المنظمة هذا النوع من الثقافــة يعتمد على الدرجة التي يشعر الفرد فيها أن اطلاع الآخرين على تجاربه وأخطائه ســوف لــن تستخدم كأداة ضده, لذلك كلما كان الفرد يشعر بأنه سوف يتعرض للعقوبة أو الإحبــاط نتيجــة تحدثه عن تجاربه وأخطائه للآخرين كلما كانت الثقافة السائدة لدى المنظمة أكثر انغلاقــا واقــل تشجيعا على التعلم من الآخرين .

بين(2001) Daft & Noe أن احد العوامل الأساسية لوجود أو التحــول نحــو المنظمــة المتعلمة يعتمد على نوع الثقافة السائدة لدى المنظمة , وأشارا أن ثقافة الانفتاح تؤثر بشكل كبيــر فيها من خلال دورها في تشجيع الأفراد على التحدث عن تجاربهم ونجاحاتهم وحتـــى أخطـــائهم فكل هذه الخبرات والتجارب المتنوعة تساهم في إثراء المنظمة بالمعارف المختلفة وتدعم وجــود ذاكرة تنظيمية معرفية قوية كونها تمتلئ بالأفكار والتجارب البدائل والحلول المختلفة .

أشار(2007) Robbins & Judge إلى وجود علاقة بين بناء والتحــول نحــو المنظمــة المتعلمة وثقافة الانفتاح ، حيث بينا أن عدم وجود هذا النوع من الثقافة في المنظمة قــد يعيــق عملية التعلم فيها كونها تحتاج ليس فقط للتعلم على المستوى الفردي بل أيضا للمستوى الجماعي والتنظيمي والذي يحصل من خلال عملية مستمرة تتضمن تبادل للمعارف وانفتاح على تجــارب الآخرين ونجاحاتهم وحتى نقاط القوة والأخطاء لديهم لان ذلك سوف يعزز من مـــستوى الـــتعلم لديها من خلال ضمان عدم تكرار الأخطاء أو حتى الاستفادة منها في تطوير قدرات الآخرين .

## ٣-٣ الهيكل العضوي

أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى إعادة تقييم وتبني هياكل تنظيمية جديدة تلبي توجهاتها الإستراتيجية وتحقق لها مستوى اكبر من المرونة والتكيف ,و بما أن السبب الرئيسي لوجود المنظمة هو توظيف المصادر المختلفة بطريقة فعالة , فان الهيكل التنظيمي هو الأداة التي تحدد الطريقة الأمثل لذلك التوظيف . بشكل واسع ونتيجة للتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال والتطور في الجانب التكنولوجي فان العديد من المنظمات أصبحت تتبنى نمطا أو نوعا جديدا من الهياكل هو الهيكل العضوي (Organic Structure ) والذي يتمتع بدرجة قليلة من المركزية والرسمية ودرجة كبيرة من المرونة والتفاعل.

عرف Robbins & Judge (2007) الهيكل العضوي على انه ذلك الهيكل الذي يتضمن عدد قليل من المستويات الإدارية , ويتبنى المدخل التشاركي في اتخاذ القرارات , ويتمتع بدرجة قليلة من الرسمية والحدود في انتقال المعارف والخبرات , ويعمل على تمكين الأفراد في المستويات الدنيا من التنظيم, وكذلك(Daft & Noe (2001 فعرفوا هذا الهيكل على انه ذلك الهيكل المرن القابل للتكيف والذي يتضمن عدد قليل من القواعد , ويشجع على التفاعل والتبادل في المعارف والوظائف بين الأقسام والمستويات المختلفة , أما(Jones (2004 فأشار إلى الهيكل العضوي على انه ذلك الهيكل الذي يحقق درجة اكبر من المرونة في أعمال وقرارات المنظمة , و يسهل على الأفراد عملية التفاعل والتكيف مع المتغيرات والظروف بسرعة كبيرة , وبين Jones إن الهيكل العضوي يختلف عن الهيكل التقليدي (البيروقراطي) في انه يتضمن الأبعاد التالية :

١- عدم مركزية القرارات (Decentralization ) : إن سلطة اتخاذ القرار بما يتعلق بمصادر المنظمة مفوضة للمدراء والموظفين في جميع المستويات الإدارية .

٢- التكيف المتبادل (Mutual Adjustment) : وهي الدرجة التي يتمكن من خلالها التابعين من استخدام معارفهم وأحكامهم أكثر من القواعد المكتوبة في تحديد المشكلات واتخاذ القرارات .

٣- التكامل (Integrating ) : ويقصد بها العملية التي تسهل عملية تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل التنظيم .

بين Robbins & Judge (2007) أن المنظمات التي ترغب في أن تصبح متعلمة عليها أن تتبنى هيكلا عضويا كونه يتمتع بدرجة عالية من المرونة والتفاعل والتكيف , ويتمتع أيضا بدرجة اقل من الحدود بين الأفراد والوظائف المختلفة وعدد اقل من المستويات الإدارية , حيث أن كل ذلك يوفر الفرصة للمنظمة لتحقيق استجابة أفضل وأسرع للمتغيرات الخارجية من منافسيه , وكذلك Daft & Noe (2001) فأضاف أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب وجود هيكل عضوي يسهل إيجاد وتشارك المعارف بين التابعين , ويقلل من الحواجز بين الأفراد والأقسام المختلفة , ويجعل عميلة الاتصال داخل المنظمة أكثر سرعة وانسيابية , ويعطي للموظفين حرية اكبر للاستجابة والتكيف مع الضغوط الخارجية.

إن المدراء اليوم يجب أن يكونوا قادرين على إدراك بعض التغييرات التنظيمية في الهيكل التنظيمي والتي قد تساعد في التحول نحو المنظمة المتعلمة :

١- إن الهيكل التقليدي يجمع الأنشطة تبعا للوظائف والمهام , وهذا يجعل التعاون بين هذه الأقسام قليل , أما الهيكل العضوي فانه مبني على أساس التدفق الأفقي أو العمليات وهذا يشجع على التعاون بين الأفراد .
٢- عندما تكبر المنظمة وتنمو فان المسافة بين المدراء في المستويات العليا والموظفين في المستويات الدنيا تصبح كبيرة , وهذا يشكل عائقا أمام تبادل الخبرات والمعارف وهنا يكون الهيكل العضوي هو الحل فهو يعمل على تخفيض تلك المستويات الإدارية , ويسهل عملية انسياب المعارف ويساهم في خلق قنوات اتصال جديدة بين المستويات الإدارية المختلفة داخل التنظيم . .
٣- الهيكل التقليدي يحصر سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا من التنظيم , لذلك فالعمال في الطبقة الوسطى والدنيا لديهم القليل من السلطة والحافزية لحل المشكلات أما الهيكل العضوي فهو مبني على أساس اللامركزية في اتخاذ القرار , فالسلطات للأفراد في جميع المستويات لذلك لديهم حافزية اكبر للتعلم والإبداع في حل المشكلات .

## ٣ - ٤ الدراسات السابقة

- دراسة قام بها(Deborah (2005 بعنوان : " The Learning Organization and its Dimensions as key Factors in Firm Performance" أبعاد المنظمة المتعلمة الرئيسية(مشاركة المعارف والتعلم المستمر وتبادل المعارف) و أثرها على أداء المنظمة ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو بيان مفهوم المنظمة المتعلمة و أثرها على الأداء المالي للشركة, حيث توصلت الدراسة أن الأداء المالي للمنظمات المتعلمة أفضل بكثير من المنظمات غير المتعلمة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء المالي للشركات.

- دراسة قام بها(William (2003 بعنوان :
"Organizational Learning Practices" تطبيقات في التعلم التنظيمي وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية تعلم المنظمات باستمرار في ضوء التغيرات السريعة في بيئتها, وأشارت الدراسة أيضا إلى أن تصميم المنظمة بطريقة مرنة يسهل عملية التعلم التنظيمي من خلال تشجيع عملية اكتساب وتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين الأفراد ، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن التصميم المرن يسهل ويطور الإبداع داخل المنظمة.

- دراسة قام بها(Amy (1997بعنوان:
"Becoming The Learning Organization" بناء المنظمة المتعلمة , وكان الهدف من هذه الدراسة هو بيان مفهوم المنظمة المتعلمة والخطوات التي يمكن إتباعها لبناء المنظمة متعلمة حيث بينت هذه الدراسة أهمية وجود هيكل مرن في عملية التحول نحو المنظمة المتعلمة كونه يشكل الحجر الأساس في عملية الاتصال ونقل المعرفة بين فرق العمل المختلفة .

- دراسة قام بها(Haworth (2005 بعنوان:
"Becoming a learning organization " أن تصبح منظمة متعلمة ،وتهدف هذه الدراسة إلى بيان أهم العوامل التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة حيث أشارت هذه الدراسة إلى أهمية البعد القيادي والثقافي والتنظيمي في بناء والتحول إلى منظمة متعلمة ، وحيث أشارت هذه الدراسة إلى أهمية التعلم المستمر ومشاركة المعارف كأبعاد رئيسية للمنظمة المتعلمة .

- دراسة قام بها(2007) Dymock بعنوان:

"Toward learning-based organization" Employee perceptions التوجـه نحـو المنظمات المتعلمة والمنشورة في عام ٢٠٠٧. وتهدف هذه الدراسة إلـى كـشف مـدى قبـول الموظفين للتطور نحو ثقافة المنظمة المتعلمة ( الانفتـاح وتحمـل المخـاطرة) ومـدى إدراك الموظفين لها، تمت الدراسة في مصانع متوسطة الحجم والتي تطمح لتصبح منظمات متعلمة , وتم استخدام أسلوب المقابلة مع المد راء وتوزيع اسـتبيانات علـى ٨٠ موظفـا , وتوصـلت الدراسة إلى أن المنظمات بحاجة لحل بعض المشاكل المتعلقة بوجود مقاومة من قبل المـوظفين للتحول نحو المنظمة المتعلمة .

- دراسة قام بها (2005) Cedillo& Vitucci and Fry بعنوان :

"Spiritual leadership and army transformation" أشـارت إلـى أهميـة دور القيـادة الخادمة في دعم بناء المنظمة المتعلمة , وأضافت هذه الدراسة إلى أهمية خصائص القائد الخادم في التحول نحو المنظمة المتعلمة ، حيث ركزت هذه الدراسة علـى أهميـة الجانـب العـاطفي والاجتماعي للقائد الخادم في دعم الأفراد في عملية بناء المنظمة المتعلمة .

## ٣-٥ ما يميز هذه الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول مفهوم "المنظمة المتعلمـة" واهـم العوامل التي تساهم في بنائها ، حيث هناك عدد قليل جدا من الدراسات , وخـصوصا العربيـة منها التي تتناول هذا المفهوم, وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة تتناول الأبعاد الرئيـسية الثلاثـة للمنظمة مجتمعة ( القيادة, الثقافة, الهيكل) وأثرها على بناء المنظمـة المتعلمـة , وكـذلك أول دراسة تتناول هذا المفهوم ويكون مجتمع الدراسة فيها بنك تجاري.

# الفصل الرابع

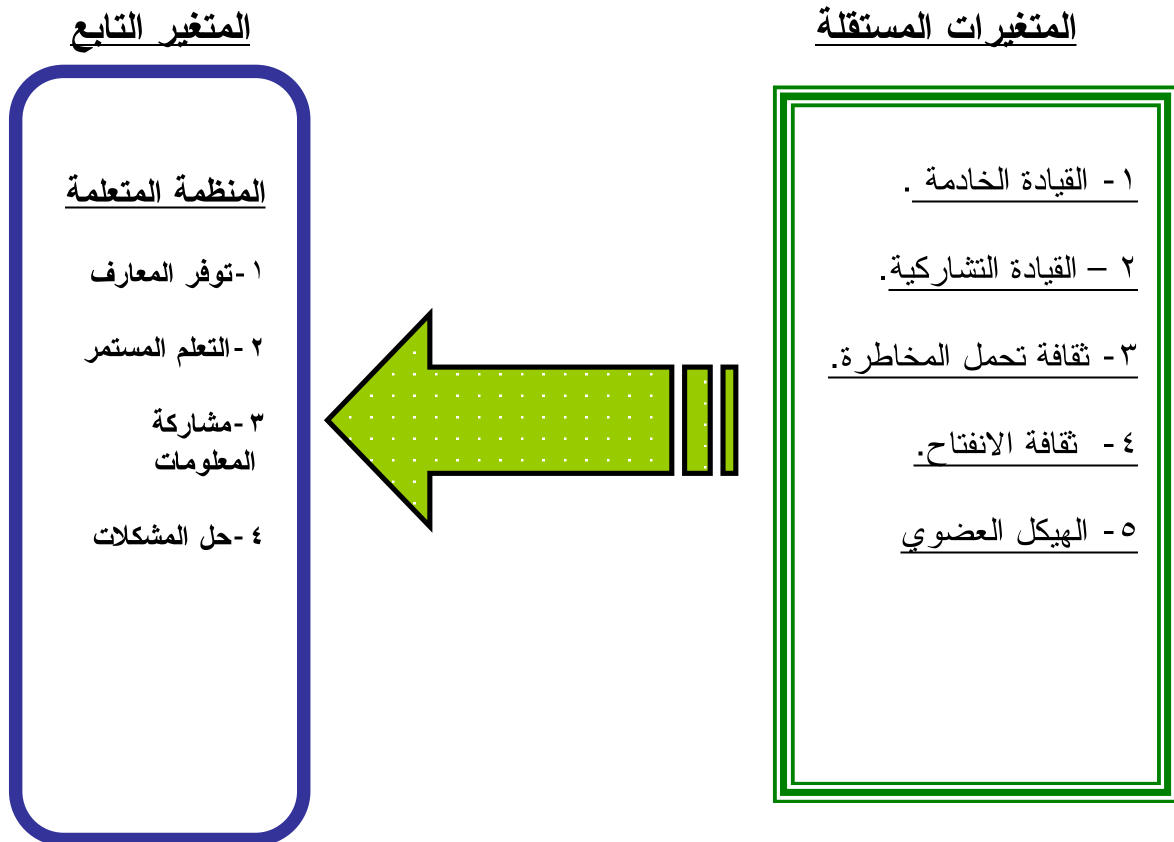
# منهجية الدراسة

## ٤ - ١ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري للدراسة، وفرضيات الدراسة، ومنهجية الدراسة والأسلوب المستخدم لجمع البيانات الأولية بغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ووصفا لأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لمعالجة البيانات الأولية ، كما ويتضمن هذا الفصل محددات الدراسة .

## ٤ - ٢ الإطار النظري للدراسة

تم تطوير الإطار النظري للدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة والإسهامات الإدارية التي تم الإشارة إليها في كل من الفصل الثالث والرابع ، والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات:




**شكل١: الإطار النظري للدراسة**

## ٤. ٣ فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية :

*الفرضية الرئيسية :

*لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة الخادمة والقيادة التشاركية وثقافة الانفتاح وثقافة تحمل المخاطرة والهيكل العضوي) والمنظمة المتعلمة .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية هي:

*الفرضية الاولى :

* لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة (Servant Leadership) والمنظمة المتعلمة.

*الفرضية الثانية:

* لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية (Participative Leadership) والمنظمة المتعلمة.

*الفرضية الثالثة:

*لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة تحمل المخاطرة (Risk-taking Culture) والمنظمة المتعلمة.

*الفرضية الرابعة:

*لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الانفتاح (Culture Of Openness) والمنظمة المتعلمة.

* الفرضية الخامسة:

*لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المرن (Organic Design) والمنظمة المتعلمة.

## ٤ - ٤ منهجية الدراسة

### ٤. ٤. ١ طبيعة الدراسة :

صممت الدراسة وفقا لأسلوب دراسة الحالة ، حيث اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة التي تم استهدافها من مجتمع الدراسة الكلي المكون من

جميع العاملين في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن ، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض اختبار فرضيات الدراسة.

**٤ . ٤ . ٢ الإطار الزمني للدراسة :**

تعتبر الدراسة الحالية دراسة مقطعية Cross-Sectional حيث تم جمع البيانات لمرة واحدة فقط ، وقد استغرق جمع البيانات ما يقارب شهر واحد.

**٤ . ٤ . ٣ وحدة التحليل :**

إن وحدة التحليل في هذه الدراسة هم العاملون في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن ضمن الوظائف التالية (مدير فرع ، صراف رئيسي/مدير عمليات،خدمة العملاء,صراف) .

**٤ . ٤ . ٤ مجتمع الدراسة :**

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل والبالغ عددهم (٨٠٠) موظف موزعين على ٩٦ فرع في الأردن حسب الأقاليم التالية :١- منطقة عمان ٢-منطقة غرب عمان ٣- منطقة جنوب عمان ٤- منطقة الزرقاء والشمال ، إن اختيار الفروع لتكون وحدة التحليل في هذه الدراسة جاء انطلاقا من كونها تمثل نقطة التفاعل المباشر مع العملاء، وتعتبر مراكز بيع الخدمات للزبائن، وتمثل مراكز اتخاذ القرارات واستخدام المعلومات للتواصل والإجابة على أسئلة العملاء والجدول (١) يوضح الفروع الممثلة لعينة الدراسة :

**الجدول ١ الفروع الممثلة لعينة الدراسة**

| اسم الفرع | عدد العاملين | اسم الفرع | عدد العاملين | اسم الفرع | عدد العاملين | اسم الفرع | عدد العاملين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <u>منطقة عمان</u> | | <u>منطقة غرب عمان</u> | | <u>جنوب عمان</u> | | <u>الزرقاء والشمال</u> | |
| جبل عمان | ١٠ | المجمع التجاري | ١٤ | معان | ٧ | قصر شبيب | ١٠ |
| ماركا | ١٣ | الصويفية | ١٣ | البوتاس | ٦ | الزرقاء | ١٣ |
| جبل التاج | ٩ | الجاردنز | ١٤ | الشوبك | ٦ | المفرق | ١٢ |
| الأمير حسن | ١٣ | ضاحية الحسين | ١١ | الحسا | ٦ | الغويرية | ٩ |
| رأس العين | ١٥ | تلاع العلي | ١٢ | القصر | ٥ | الشونة الشمالية | ٦ |
| الحاووز | ١٠ | البيادر | ١٢ | سحاب | ٩ | الحصن | ٩ |
| السلام | ١٠ | أم السماق | ١١ | الجويدة | ١٠ | المشارع | ٩ |
| طارق | ١١ | الرابية | ١٢ | الموقر | ٨ | شارع فلسطين | ١٠ |
| عبدون | ٩ | شارع غوشة | ١٣ | المقابلين | ٩ | اليرموك | ٩ |
| الرصيفة | ١٢ | زهران | ١١ | القويسمة | ١٠ | البارحة | ١١ |
| عوجان | ١١ | المدينة المنورة | ١٢ | المطار | ٥ | حي معصوم | ٩ |
| الأطفال | ٧ | اللويبدة | ٩ | سوق الخضار | ٩ | دوار القبة | ٨ |
| | | صويلح | ١١ | | | مدينة الحسن | ١٠ |
| المجموع الكلي | | | | | | | ٥٠٠ |

**٤. ٤. ٥ عينة الدراسة :**

لقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية،وقد كان حجم العينة ٥٠٠ موظف مثلوا ما يقارب ٦٢,٥ % من مجتمع الدراسة (٨٠٠) موظف، وقد اعتمد الباحث لتحديد حجم العينة على الجدول الذي وضعه Kerejcie& Morgan (1970) حيث يظهر الجدول أن حجم العينة الممثلة لمجتمع يتكون من(٨٠٠) مفرده ينبغي أن يكون(٢٦٠)مفرده (Sekaran,2003:294) ولذا فقد تم توزيع (٥٠٠) استبانة لضمان الوصول إلى حجم العينة الممثل للمجتمع، والجدول رقم (٢) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة كالتالي :

**الجدول ٢. عدد الإستبانات الموزعة على عينة الدراسة و نسبة المسترد منها**

| الصنف | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| الاستبانات الموزعة | ٥٠٠ | ١٠٠ % |
| الاستبانات المستردة | ٣٣٠ | ٦٦ % |
| الاستبانات المستبعدة | ٥٠ | ١٠ % |
| الاستبانات القابلة للتحليل | ٢٨٠ | ٥٦ % |

وقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية لأنها تمكن الباحث من الحصول على المعلومات خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، كما أنها قليلة التكاليف ( Sekaran, 2003 : 279 ) .

### ٥.٤ أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة ( استبانة ) بهدف دراسة أهم العوامل المؤثرة في بناء والتحول نحو المنظمة المتعلمة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وتم اختيار الاستبانة باعتبارها من أفضل الطرق لجمع وتوثيق الحقائق والمعلومات وكونها قليلة التكاليف وتمكن الباحث من جمع بيانات موثقة. وقد قسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

* القسم الأول : المعلومات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين فيما يتصل بالجوانب التالية :

١ – الجنس : وله مستويان ( ذكور ، و إناث ) .

٢ – العمر :وله أربعة مستويات:(٢٠-٣٠ سنة،٣١-٤٠ سنة، ٤١-٥٠ سنة ، ٥٠ فأكثر).

٣- مؤهل العلمي:وله خمسة مستويات (ثانوية عامة،دبلوم،بكالويوس،ماجستير، دكتوراه).

٤ – سنوات الخبرة :ولها أربعة مستويات(أقل من ٣ سنوات،٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات ٥سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ،١٠ سنوات فأكثر).

٥ – الوظيفة : و لها أربعة مستويات (مدير فرع ،صراف رئيسي/ مدير عمليات ، موظف خدمة عملاء ، صراف(تلر)) .

*القسم الثاني :

أبعاد المنظمة المتعلمة( المتغير التابع) وتشمل ما يلي :

١ – توفر المعارف : وتقاس بالفقرات ( ١ – ٤ ) .

٢ – التعلم المستمر : وتقاس بالفقرات ( ٥ – ٧ ) .

٣ – مشاركة المعلومات : وتقاس بالفقرات ( ٨ – ١١ ) .

٤ – حل المشكلات : وتقاس بالفقرات ( ١٢ – ١٥ ) .

*القسم الثالث : المتغيرات المستقلة وتشمل ما يلي :

١- القيادة الخادمة وتقاس بالفقرات ( ١٦ – ٢٢ ) .

٢- القيادة التشاركية وتقاس بالفقرات(٢٣-٢٦).

٣- ثقافة تحمل المخاطرة وتقاس بالفقرات (٢٧-٣٠)

٤- ثقافة الانفتاح وتقاس بالفقرات(٣١-٣٥)

٥- الهيكل العضوي وتقاس بالفقرات(٣٦-٤٢).

وقد تم استخدام مقياس خماسي وهو (دائما - معظم الأوقات- أحيانا- نادرا- ابدآ) وتقع الإجابة عن كل فقرة مابين ( دائما ) وتعطى خمس درجات و ( أبدا ) وتعطى درجة واحدة .

وقد تم اعتماد الآتي في تصنيف مستوى المنظمة المتعلمة والقيادة والثقافة والهيكل :

١ – أقل من ٢,٩٩ ضعيف .

٢ – من ٣ – ٣,٤٩ متوسط .

٣ – ٣،٥ فأكثر عالية .

### ٤.٥.١ صدق الأداة : (Validity)

بعد أن تمت صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولى بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، قام الباحث بعرضها على عدد من ذوي الاختصاص و الخبرة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعة الأردنية وتم الاستفادة من ملاحظاتهم و اقتراحاتهم في :

١ – مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.

٢ – سلامة التعبير و التراكيب اللغوية.

٣ – عدم التداخل و التكرار بين الفقرات.

٤ – مدى وضوح الفقرات.

وبعد ذلك تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم و اقتراحاتهم ، حيث تم استبدال بعض الفقرات و حذف بعضها الآخر.

### ٤.٥.٢ ثبات الأداة : (Reliability)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث تبين أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة يتجاوز٠,٦٥ ، وهي قيمة جيدة، ولأن القيمة أكبر من ٠,٦فهذا مؤشر على أن اعتمادية التناسق الداخلي للأداة المستخدمة في هذه الدراسة جيد، (Hair&Babin&Money&Samouel,2003)،حيث قسم هؤلاء الباحثون قيمة معامل الثبات (ألفا) كما يلي :

- ٩٠%- اقل من ٩٥% : ممتاز

- ٨٠% - اقل من ٩٠% : جيد جدا
- ٧٠% - اقل من ٨٠% : جيد
- ٦٠% - اقل من ٧٠% : متوسط
- اقل من ٦٠% : ضعيف

**الجدول٣. معامل الاتساق الداخلي ( كرونباخ ألفا ) لأبعاد المنظمة المتعلمة والمتغيرات المستقلة**

| المتغير | معامل كرونباخ ألفا |
|---|---|
| توفر المعارف | **0.93** |
| التعلم المستمر | **0.66** |
| مشاركة المعلومات | **0.78** |
| حل المشكلات | **0.74** |
| القيادة الخادمة | **0.94** |
| القيادة التشاركية | **0.84** |
| ثقافة تحمل المخاطرة | **0.84** |
| ثقافة الانفتاح | **0.92** |
| الهيكل العضوي | **0.93** |

يبين الجدول السابق معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة، حيث نلاحظ أن جميع القيم تتسم بالاعتمادية لغايات الدراسة .

**٣.٥.٤ إجراءات الدراسة**

بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية و التأكد من صدقها و ثباتها . قام الباحث بالإجراءات التالية :

١) إجراءات الحصول على موافقة البنك لغايات توزيع الاستبانة وجمعها.

٢) القيام بحصر مجتمع الدراسة.

٣) قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة و قد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٥٠٠) استبانة .

٤) تم استرجاع (٣٣٠) استبانة .

٥) تم إجراء التحليل على (٢٨٠) استبانة ، وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل .

## ٦.٤ أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

أعتمد الباحث على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences (SPSS/في التحليل لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها:

- مقاييس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدارسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- إختبار تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression) لدراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الخادمة،القيادة التشاركية،ثقافة الانفتاح،ثقافة تحمل المخاطرة ،الهيكل العضوي) والمتغير التابع ( المنظمة المتعلمة ) .
- استخدام معاملات ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Stepwise Multiple Regression).

## ٤ . ٧ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة لقياس المتغير المستقل ( القيادة الخادمة والتشاركية ، ثقافة الانفتاح وتحمل المخاطرة، الهيكل العضوي ) و المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) على التعريفات الإجرائية التالية :

**أولا:القيادة**

وتتضمن القيادة كمتغير بعدين هما:

١-القيادة الخادمة: هو نمط قيادي حيث القائد فيه يتجاوز مصالحه الشخصية ليخـدم العـاملين ويساعدهم على التعلم والنمو بينما يحققـون الهـدف العـام للمنظمـة(Daft&Neo,2001) . وعرف(1977) Greenleaf بأنها نمط قيادي يضحي فيه القائد بمصالحه الشخصية ويعطي فيه الاولويه للآخرين ويتمتع هذا النوع من القادة بأنه مصدر ثقة و مستمع جيد للموظفين(سوف يـتم قياس هذا المتغير من خلال العبارات(١٦-٢٢) في استبانة الدراسة, والتي تـم تطويرهـا مـن التعريف أعلاه.

٢-القيادة التشاركية : هو نمط قيادي يستند على تفويض السلطات للعاملين ومساعدتهم على قيادة أنفسهم (Daft&Neo,2001) . وتعرف أيضا بأنها عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة تكون تشاركية, حيث يتفاعل كل الأفراد في المنظمة في عملية اتخاذ القرار بطريقة أو بأخرى (Umstot, 1988). سوف يتم قياس هذا المتغير من خلال العبارات(٢٣- ٢٦) في استبانة الدراسة, والتي تم تطويرها من خلال التعريف و الاستبيانات والنماذج الموجودة في (Luthans,1989)&(Umstot,1988).

**ثانيا: الثقافة**

وتتضمن الثقافة كمتغير مستقل بعدين هما:

١- ثقافة تحمل المخاطرة : مدى قبول الأفراد داخل التنظيم في تحمل مخاطر البحث عن فرصة معينة أو حل مشكلة في ضوء حجم قليل من المعلومات(Daft&Neo,2001).وتعرف بأنها الثقافة التي تشجع الأفراد على اتخاذ مواقف واستجابات وحلول بناء على قاعدة قليلة من المعلومات ولكنها تتمتع بالموثوقية (Kreitner,1995). وتعرف أيضا بأنها ثقافة تشجع الأفراد على استخدام البصيرة والحدس وتحمل المسؤولية عند مواجهة مشكلة تحتاج لقرار في ضوء حجم قليل من المعلومات(Robbins & Judge 2007 ). سوف يتم قياس هذا المتغير من خلال العبارات(٢٧-٣٠)في استبانة الدراسة.تم الرجوع إلى التعريف أعلاه والنماذج والاستبيانات في صياغة هذه العبارات(Umstot,1988)&(Daft&Neo,2001)

٢-ثقافة الانفتاح : هو مدى تقبل الأفراد والمنظمات لأفكار ومعارف الآخرين (Daft&Neo,2001). وتعرف بأنها الثقافة التي تشجع الأفراد على التواصل والتعاون وتبادل التجارب والخبرات (Robbins & Judge 2007 ). سوف يتم قياس هذا المتغير من خلال العبارات (٣١-٣٥) في استبانة الدراسة.تم تطوير هذه العبارات من خلال التعريف أعلاه.

**ثالثا : الهيكل العضوي**

يعرف بأنه هيكل مرن يشجع ويحفز الأفراد على التغير والتكيف المستمر مع الظروف المختلفة (Jones,2004).ويعرف أيضا بأنه الهيكل الذي يملك القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. (Daft&Neo, 2001) ويتضمن الهيكل المرن كمتغير مستقل الأبعاد التالية:

١-عدم مركزية القرارات: سلطة اتخاذ القرار بما يتعلق بمصادر المنظمة مفوضة للمدراء والموظفين في جميع المستويات الإدارية (Jones,2004)، وتعرف بأنها تفويض سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للمستويات الدنيا(Umstot,1988).

٢-التكيف المتبادل : هي عملية يتمكن من خلالها الأفراد داخل التنظيم باستخدام معارفهم وأحكامهم أكثر من القواعد المكتوبة لتحديد مشكلة أو اتخاذ قرار (Jones,2004).

٣-التكامل : هو عملية تشجع على تبادل المعلومات والمعارف لتعزيز التواصل بين الأقسام والموظفين (Jones,2004) . وتعرف أيضا بأنها تلك العملية التي تسهل الاتصال بين الأفراد والأقسام المختلفة بما يحقق درجة عالية من التنسيق و الوصول إلى المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار معين (Umstot,1988). سوف يتم قياس هذا المتغيرات من خلال العبارات(٣٦-٤٢)في استبانة الدراسة.تم تطوير هذه العبارات من خلال التعاريف أعلاه.

**رابعا:المنظمة المتعلمة( المتغير التابع)**

هي المنظمة التي تتبنى ثقافة التعلم المستمر, وتمكين المجموعات والأفراد من اكتساب وتشارك وتبادل المعارف بشكل مستمر(Daft&Neo,2001) .وهي أحد المداخل الإدارية للعولمة الذي يتبنى توفير المعلومات للعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين المستمر في قدرات التنظيم (طارق ٢٠٠٦).

وتتضمن المنظمة المتعلمة كمتغير تابع الأبعاد التالية:

١- حل المشكلات: ترك الفرد يواجه مشكلة معينه ليبدأ بالبحث عن حلول لها ويكشف هذا الأسلوب عن معلومات غير معروفة أو جديدة تكون قيمة لبناء معارف جديدة. (Wiig,1993) وهي العملية التي يقوم من خلالها الفرد بجمع البيانات والمقارنة والتحليل ثم اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينه (Kreitner,1995).

٢-التعليم المستمر: وهي اكتساب الأفراد لمعارف ومهارات وخبرات وتجارب جديدة باستمرار (Robbins & Judge 2007 ) وهي عملية اكتساب وبناء المعارف باستمرار بطرق مختلفة

منهـــا التـــدريب,العلاقـــات مـــع المـــوظفين,الاجتماعـــات,والـــتعلم مـــن خبـــرات الحيـــاة والعمل(Kreitner,1995).

٣-توفر المعارف : إمكانية الوصـــول إلـــى المعلومـــات المطلوبـــة لاتخـــاذ قـــرار بـــسرعة وأمان.(Wiig,1993). وهي أن المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار معين تكون متوفرة بحيـــث يمكن لأي فرد وفي أي مستوى إداري الوصول إليها و بدون أي قيود(Harrington,1991).

٤-تبادل المعارف : أن المعارف تكون متبادلة بين جميع الإطراف ذات العلاقة, بما فيها التغذية الراجعة(Wiig,1993)، وهي عملية تتضمن نقل المعارف والخبرات و التجارب ونتائج تلك التجارب بين الأفراد داخل التنظيم (Umstot,1988).

تم الرجوع إلى الاستبانة الجاهزة التي طورها(Watkins& Marsick(2003 في قياس أبعاد المنظمة المتعلمة .

**٤ . ٨ محددات الدراسة :**

واجه الباحث خلال فترة إعداد هذه الدراسة العديد من الصعوبات أهمها ما يلي :

١. التباعد الجغرافي بين الفروع التي تم اختيارها لإجراء الدراسة .

٢. ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة .

# الفصل الخامس

# تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

## ١.٥ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة وهي الاستمارة وذلك لغايات اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة البحث ولإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)Statistical Package for Social Sciences وتتضمن ( أساليب تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي ومعامل بيرسون للارتباط) .

وقبل البدء بتحليل نتائج الدراسة لابد من الإشارة إلى أن متوسط أداة الدراسة هو (٣) وسيتم اعتماده كمعيار للمقارنة،و يتم تحليل القيم بالاعتماد عليه، حيث أن أعلى قيمة للمقياس هي (٥ ) و أدنى قيمة هي ( ١ ).

ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية: تقبل الفرضية العدمية ( Ho ) إذا كانت قيمة (Sig) (مستوى الدلالة) أكبر من (٠,٠٥)، وتُرفض الفرضية العدمية ( Ho ) إذا كانت قيمة (Sig) (مستوى الدلالة) أقل من (٠,٠٥).

## ٢.٥ خصائص عينة الدراسة

لوصف خصائص عينة الدراسة تم حساب التكرارات و النسب المئوية لمتغيرات الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجنس.

**الجدول ٤ توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للعوامل الشخصية .**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الفئة العمرية | ٢٠-٣٠ سنة | 138 | 49.3 |
| | ٣١-٤٠ سنة | 78 | 27.9 |
| | ٤١-٥٠سنة | 62 | 22.1 |
| | أكثر من ٥٠ سنة | 2 | .7 |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة | 6 | 2.1 |
| | دبلوم | 61 | 21.8 |
| | بكالوريوس | 202 | 72.1 |
| | ماجستير | 11 | 3.9 |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من ٣ سنوات | 91 | 32.5 |
| | ٣- أقل من ٥ سنوات | 51 | 18.2 |
| | ٥- أقل من ١٠ سنوات | 52 | 18.6 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 86 | 30.7 |
| المسمى الوظيفي | مدير فرع | 26 | 9.3 |
| | مدير عمليات | 58 | 20.7 |
| | موظف خدمة عملاء | 101 | 36.1 |
| | صراف | 95 | 33.9 |
| الجنس | ذكر | 180 | 64.3 |
| | أنثى | 100 | 35.7 |
| | المجموع | 280 | 100.0 |

يبين الجدول(٤)توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية كما يلي:

- الفئة العمرية: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمـــارهم ما بين (٢٠-٣٠) سنة، حيث بلغت نسبتهم (٤٩,٣%).
- المؤهل العلمي: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصـــلين علـــى درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٧٢,١%).
- عدد سنوات الخبرة: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل خبـــرتهم عن الثلاث سنوات، حيث بلغت نسبتهم (٣٢,٥%).
- المسمى الوظيفي: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من موظفي خدمـــة العملاء، حيث بلغت نسبتهم (٣٦,١%).
- الجنس: كانت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الـــذكور، حيـــث بلغـــت نسبتهم (٦٤,٣%).

## ٣.٥ عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لقد تم إخضاع متغيرات الدراسة لأساليب الإحصاء الوصفي وذلك بهدف حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين عن أسئلة أبعاد كل من المتغير المستقل (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية، ثقافة تحمل المخاطرة، ثقافة الانفتاح، الهيكل العضوي)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) ، حيث يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة التطبيق لأبعاد الدراسة، حيث نلاحظ الآتي:

أولا : بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع ككل (٣,٧٢) وحصلت جميع الأبعاد المعبرة عن المتغير التابع على متوسطات حسابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣)، مما يدل على وجود منظمة متعلمة في بنك الإسكان.

ثانيا : حصلت جميع المتغيرات المستقلة على متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣)، مما يدل على وجود قيادة تشاركية وخادمة ووجود ثقافة تحمل المخاطرة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي داخل بنك الإسكان.

**الجدول ٥ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد كل من المتغير التابع و المتغيرات المستقلة .**

| المتغير | | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغير التابع | ١ | توفر المعارف | 4.11 | 0.738 | 82.1 |
| | ٢ | التعلم المستمر | 3.63 | 0.861 | 72.5 |
| | ٣ | مشاركة المعلومات | 3.46 | 0.909 | 69.3 |
| | ٤ | حل المشكلات | 3.68 | 0.734 | 73.6 |
| | | المتغير التابع الكلي (المنظمة المتعلمة) | 3.72 | 0.664 | 74.4 |
| المتغيرات المستقلة | ١ | القيادة الخادمة | 3.87 | 0.765 | 77.4 |
| | ٢ | القيادة التشاركية | 3.75 | 0.856 | 75.1 |
| | ٣ | ثقافة تحمل المخاطرة | 4.07 | 0.676 | 81.3 |
| | ٤ | ثقافة الانفتاح | 3.90 | 0.715 | 77.9 |
| | ٥ | الهيكل العضوي | 3.49 | 0.751 | 69.8 |

ويبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن الأبعاد المعبرة عن المتغير التابع للدراسة (المنظمة المتعلمة)، وهي كالآتي:

١- توفر المعارف : تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن البعد الأول (توفر المعارف) ما بين (٣,٩٦-٤,٢٤)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) مما يدل على وجود توفر معلومات داخل بنك الإسكان.

٢- التعلم المستمر: تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن البعد الثاني (التعلم المستمر) ما بين (٣,٤٤-٣,٨٦)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) مما يدل على وجود تعلم مستمر داخل بنك الإسكان.

٣- مشاركة المعلومات: تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن البعد الثالث (مشاركة المعلومات) ما بين (٢,٩٣-٣,٨٢)، حيث حصلت الفقرة (تحرص المنظمة على تحديد أوقات معينة أثناء العمل (استراحة) يلتقي فيها الأفراد ويتبادلوا فيها التجارب والقضايا المختلفة) على

متوسط حسابي اقل من متوسط أداة القياس (٣) حيث بلغ (٢,٩٣)، بينما حصلت الفقرات (هناك فرصة لتبادل الأفكار و الآراء والتجارب مع الآخرين، توفر المنظمة فرصا يلتقي من خلالها الأفراد ويتبادلوا فيها المعلومات والخبرات(الرحلات ,الأنشطة الخارجية)، توفر المنظمة نظاما داخليا للمعلومات يمكن الأفراد من الاطلاع على تجارب الآخرين والتواصل معهم.) على متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس .

٤- حل المشكلات: تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن البعد الرابع (حل المشكلات) ما بين (٣,٥٠-٣,٨١)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) مما يدل على وجود حل المشكلات داخل بنك الإسكان.

**الجدول٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن أبعاد الدراسة المعبرة عن متغير الدراسة التابع.**

| البعد | الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| توفر المعارف | ١ | ٤ | تستخدم المنظمة نظام معلومات متطور لتوفير ونشر المعلومات. | 4.24 | .835 | 84.8 |
| | ٢ | ٢ | توفر المنظمة لإفرادها المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. | 4.13 | .862 | 82.6 |
| | ٣ | ١ | تتيح المنظمة لمعظم أفرادها الوصول إلى المعلومات المطلوبة في أي وقت وبسهولة. | 4.10 | .894 | 82.0 |
| | ٤ | ٣ | تتيح المنظمة لأي فرد داخل التنظيم وفي أي مستوى إداري الوصول إلى المعلومات وبدون قيود. | 3.96 | 1.012 | 79.2 |
| التعلم المستمر | ١ | ٥ | توفر المنظمة برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين. | 3.86 | .984 | 77.2 |
| | ٢ | ٦ | تحرص المنظمة على توفير الوقت الكافي للأفراد للتعلم والتجربة والتطبيق. | 3.59 | .943 | 71.8 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ٣ | ٧ | تشجع المنظمة العاملين فيها على الالتحاق بالشهادات المهنية والأكاديمية من خلال الترقيات والمكافآت. | 3.44 | 1.099 | 68.8 |
| مشاركة المعلومات | ١ | ٨ | هناك فرصة لتبادل الأفكار والآراء والتجارب مع الآخرين. | 3.82 | .966 | 76.4 |
| | ٢ | ٩ | توفر المنظمة فرصا يلتقي من خلالها الأفراد ويتبادلوا فيها المعلومات والخبرات(الرحلات ,الأنشطة الخارجية). | 3.55 | 1.011 | 71.0 |
| | ٣ | ١١ | توفر المنظمة نظاما داخليا للمعلومات يمكن الأفراد من الاطلاع على تجارب الآخرين والتواصل معهم. | 3.55 | 1.073 | 71.0 |
| | ٤ | ١٠ | تحرص المنظمة على تحديد أوقات معينة أثناء العمل (استراحة) يلتقي فيها الأفراد ويتبادلوا فيها التجارب والقضايا المختلفة. | 2.93 | 1.322 | 58.6 |
| حل المشكلات | ١ | ١٣ | يبحث الأفراد داخل المنظمة باستمرار عن طرق جديدة لحل المشكلات. | 3.81 | .870 | 76.2 |
| | ٢ | ١٢ | يشجع المد راء الأفراد باستمرار على تقديم حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات. | 3.80 | .934 | 76.0 |
| | ٣ | ١٥ | يعتمد الأفراد على الإبداع والابتكار والمرونة في مقابل التقيد الصارم بالسياسات والقواعد في حل المشكلات. | 3.63 | .931 | 72.6 |
| | ٤ | ١٤ | إن معظم المشكلات التي تواجه المنظمة تكون جديدة وغير متكررة. | 3.50 | .868 | 70.0 |

ويبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن الأبعاد المستقلة، حيث كانت النتائج كالآتي:

١- القيادة الخادمة: تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المعبرة عن البعد المستقل (القيادة الخادمة) ما بين (٣,٨٦-٤,٠٠)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) تدل على وجود قيادة خادمة في بنك الإسكان.

٢- القيادة التشاركية: تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المعبرة عن البعد المستقل (القيادة الخادمة) ما بين (٣,٨٦-٤,٠٠)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) تدل على وجود قيادة تشاركية في بنك الإسكان.

٣- ثقافة تحمل المخاطرة: تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المعبرة عن البعد المستقل (ثقافة تحمل المخاطرة) ما بين (٣,٩٥-٤,٣٠)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) تدل على وجود ثقافة تحمل المخاطرة في بنك الإسكان.

٤- ثقافة الانفتاح: تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المعبرة عن البعد المستقل (ثقافة الانفتاح) ما بين (٣,٨١-٣,٧٥)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) تدل على وجود هيكل عضوي في بنك الإسكان.

٥- الهيكل العضوي: تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المعبرة عن البعد المستقل (الهيكل العضوي) ما بين (٣,٣١-٤,٣٠)، وهي جميعها متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس تدل على وجود ثقافة تحمل المخاطرة في بنك الإسكان.

**الجدول٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن المتغيرات المستقلة للدراسة.**

| البعد | الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة الخادمة | ١ | ٢١ | يشكل مديري في العمل مصدر ثقة للعاملين. | 4.00 | .920 | 80.0 |
| | ٢ | ١٦ | لدى مديري في العمل التزام عميق للاستماع باهتمام للعاملين. | 3.96 | .887 | 79.2 |
| | ٣ | ٢٢ | يتبادل مديري مع التابعين جميع المعلومات الجيدة والسيئة, فهو لا يخفي عنهم الفرص أو المخاطر المحتملة. | 3.96 | .915 | 79.2 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ٤ | ١٧ | يلجا مديري في العمل إلى استخدام الإقناع أكثر من سلطته الرسمية في اتخاذ القرارات. | 3.86 | .887 | 77.2 |
| القيادة التشاركية | ١ | ٢٠ | يحرص مديري في العمل على تعلم ونمو وتطور العاملين. | 3.86 | .872 | 77.2 |
| | ٢ | ١٨ | يتعاطف مديري في العمل مع العاملين ويفترض النوايا الحسنة عند التعامل معهم. | 3.82 | .952 | 76.4 |
| | ٣ | ١٩ | يضحي مديري في العمل بمصالحه الشخصية مقابل تحقيق مصالح الآخرين. | 3.64 | 1.069 | 72.8 |
| | ٤ | ٢٣ | يقدم لي مديري في العمل كافة الصلاحيات لإنجاز المهام. | 3.98 | .916 | 79.6 |
| | ٥ | ٢٦ | يشجع مديري في العمل التابعين على تقديم الاقتراحات | 3.81 | .975 | 76.2 |
| | ٦ | ٢٤ | إن القرارات المهمة داخل العمل تكون بإجماع أو بموافقة الأكثرية. | 3.71 | 1.019 | 74.2 |
| | ٧ | ٢٥ | يحرص مديري في العمل على استشارتنا عند اتخاذ القرارات. | 3.52 | 1.074 | 70.4 |
| ثقافة تحمل المخاطرة | ١ | ٢٧ | اشعر بدرجة كبيرة من الثقة عند اتخاذ القرارات. | 4.30 | .731 | 86.0 |
| | ٢ | ٢٩ | اشعر بدرجة كبيرة من الثقة في التعامل مع مشكلة معينة حتى في ضوء توفر درجة قليلة من المعلومات. | 4.01 | .810 | 80.2 |
| | ٣ | ٢٨ | يتيح لي رؤسائي في العمل الفرصة على المبادرة وتحمل المخاطرة. | 3.99 | .868 | 79.8 |
| | ٤ | ٣٠ | يقدم لي مديري الدعم الكامل في تنفيذ المهام الصعبة ومواجهة المشكلات الغامضة. | 3.95 | .893 | 79.0 |
| ثقافة الانفتاح | ١ | ٣٥ | يحرص مديري في العمل على معاملة كل الأفكار التي تقدم بجدية واحترام. | 3.99 | .847 | 79.8 |
| | ٢ | ٣٢ | ينظر الأفراد إلى أخطائهم وتجاربهم كفرصة للتعلم. | 3.93 | .879 | 78.6 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ٣ | ٣١ | يتقبل الأفراد أفكار وتجارب الآخرين. | 3.89 | .877 | 77.8 |
| | ٤ | ٣٤ | زملائي في العمل منفتحين في خبراتهم ومعـــارفهم علـــى الآخرين. | 3.86 | .920 | 77.2 |
| | ٥ | ٣٣ | يناقش الأفراد الأخطاء التي يقعوا فيها مع الآخرين بشكل منفتح. | 3.81 | .924 | 76.2 |
| الهيكل العضوي | ١ | ٤٠ | يعمل الأفراد مع بعضهم البعض وينسقوا جهودهم لإيجـــاد الطريقة المثلى لأداء الأعمال. | 3.75 | .869 | 75.0 |
| | ٢ | ٤١ | تستخدم المنظمة الفرق والمجموعات وفرق المهام لتحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة. | 3.68 | .946 | 73.6 |
| | ٣ | ٣٩ | يلتزم الأفراد بتنفيذ بعض المهام في بعض المواقف حتـــى وان كانت خارج نطاق أعمالهم و مسؤولياتهم. | 3.52 | .935 | 70.4 |
| | ٤ | ٤٢ | اتجاه الاتصالات داخل المنظمة معظمها جانبية. | 3.49 | .976 | 69.8 |
| | ٥ | ٣٦ | سلطة اتخاذ القرارات المهمة غالبا ما تكون مفوضة لجميع الأفراد وفي جميع مستويات المنظمة. | 3.36 | 1.124 | 67.2 |
| | ٦ | ٣٨ | تتيح المنظمة درجة كبيرة من المرونـــة خـــارج نطـــاق القواعد المكتوبة للتعامل مع المواقف المختلفة. | 3.33 | 1.061 | 66.6 |
| | ٧ | ٣٧ | تعطي المنظمة الفرصـــة للأفـــراد لاســـتخدام تقـــديراتهم الشخصية أكثر من القواعـــد المكتوبـــة لتحديـــد وحـــل المشكلات. | 3.31 | 1.058 | 66.2 |

## ٤.٥ اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسية:**

**( Ho٦ ) : لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة الخادمة، القيادة التشاركية ثقافة تحمل المخاطرة، ثقافة الانفتاح، الهيكل العضوي) والمنظمة المتعلمة .**

**( Ha٦ ) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة الخادمة و القيادة التشاركية و ثقافة تحمل المخاطرة و ثقافة الانفتاح والهيكل العضوي) والمنظمة المتعلمة .**

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول ٨ نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الرئيسية**

| F المحسوبة | Sig | الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | نتيجة الفرضية العدمية Ho |
|---|---|---|---|---|
| 326.847 | 0.000 | .735a | .540 | رفض |
| 217.761 | 0.000 | .782b | .611 | رفض |
| 160.920 | 0.000 | .798c | .636 | رفض |
| 127.538 | 0.000 | .806d | .650 | رفض |

a:القيادة الخادمة.
b:القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح.
c:القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي.
d:القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة.

تظهر نتائج الجدول (٨) لاختبار الانحدار التدريجي أن قيمة الدلالة الإحصائية P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، ولذا فإننا نرفض فرضية العدم ، ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الإثبات) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة) من جهة والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) من جهة أخرى، وبالاعتماد على قيمة التحديد $R^2$ نرى أن هذه المتغيرات المستقلة وعلى التوالي(القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة) قد نجحت في تفسير ما مقداره (٦٥%) من التغير في المتغير التابع ، كما أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (.٨٠٦) وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بينً هذه المغيرات المستقلة من جهة والمنظمة المتعلمة من

جهة أخرى.ويوضح هذا الجدول أن متغير القيادة الخادمة وفي ظل وجود العوامل الأخرى قد حصل على أقوى علاقة ارتباطيه مع المتغير التابع R=0.735 في حين تم إسقاط متغير القيادة التشاركية كونها تملك التأثير الأضعف في بناء المنظمة المتعلمة في ظل وجود العوامل الأخرى.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**( Ho١ ) : لا توجد** أي **علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ( Servant Leadership) والمنظمة المتعلمة.**

**( Ha١ ) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة (Servant Leadership) والمنظمة المتعلمة.**

لاختبار فرضية الدراسة الأولى فقد قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول ٩ نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى**

| T المحسوبة | Sig | R الارتباط | معامل التحديد $R^2$ | نتيجة الفرضية العدمية Ho |
|---|---|---|---|---|
| 8.98 | 0.000 | 0.735 | 0.540 | رفض |

تظهر نتائج الجدول (٩) لاختبار الانحدار البسيط أن قيمة الدلالة الإحصائية P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، ولذا فإننا نرفض فرضية العدم ، ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الإثبات) القائلة بوجود علاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) ، وبالاعتماد على قيمة التحديد $R^2$ نرى أن المتغير المستقل قد نجح في تفسير ما مقداره (٥٤%) من التغير في المتغير التابع ، كما أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٧٣٥.)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قويةً ما بين المتغيرين.

**الفرضية الفرعية الثانية :**

( **Ho2** ) : **لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية** (Participative Leadership) **والمنظمة المتعلمة.**

( **Ha2** ) : **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية** ( Participative Leadership) **والمنظمة المتعلمة.**

لاختبار فرضية الدراسة الثانية فقد قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول ١٠ نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية**

| T المحسوبة | Sig | الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | نتيجة الفرضية العدمية Ho |
|---|---|---|---|---|
| 13.164 | 0.000 | 0.698 | 0.487 | رفض |

تظهر نتائج الجدول (١٠) لاختبار الانحدار البسيط أن قيمة الدلالة الإحصائية P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، ولذا فإننا نرفض فرضية العدم ، ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الإثبات) القائلة بوجود علاقة بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) ، وبالاعتماد على قيمة التحديد $R^2$ نرى أن المتغير المستقل قد نجح في تفسير ما مقداره (٤٨,٧ %) من التغير في المتغير التابع ، كما أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠,٦٩٨ )، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

**الفرضية الفرعية الثالثة :**

( **Ho2** ) : **لا توجد** أي **علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة تحمل المخاطرة** (Risk-Taking Culture) **والمنظمة المتعلمة.**

( **Ha3** ) : **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة تحمل المخاطرة** (Risk-Taking Culture) **والمنظمة المتعلمة.**

لاختبار فرضية الدراسة الثالثة فقد قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول ١١نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة**

| T المحسوبة | Sig | الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | نتيجة الفرضية العدمية Ho |
|---|---|---|---|---|
| 6.019 | 0.000 | 0.656 | 0.43 | رفض |

تظهر نتائج الجدول (١١)اختبار الانحدار البسيط أن قيمة الدلالة الإحصائية P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، ولذا فإننا نرفض فرضية العدم ، ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الإثبات) القائلة بوجود علاقة بين المتغير المستقل (ثقافة تحمل المخاطرة)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) ، وبالاعتماد على قيمة التحديد $R^2$ نرى أن المتغير المستقل قد نجح في تفسير ما مقداره (٤٣%) من التغير في المتغير التابع ، كما أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠,٦٥٦ )، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

**الفرضية الفرعية الرابعة :**

( **Ho4** ) : **لا توجد** أي **علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الانفتاح** (**Culture of Openness**) **والمنظمة المتعلمة.**

( **Ha4** ) : **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الانفتاح** (**Culture of Openness**) **والمنظمة المتعلمة.**

لاختبار فرضية الدراسة الرابعة فقد قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول١٢ نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة**

| T المحسوبة | Sig | الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | نتيجة الفرضية العدمية Ho |
|---|---|---|---|---|
| 8.234 | 0.000 | 0.644 | 0.415 | رفض |

تظهر نتائج الجدول (١٢)اختبار الانحدار البسيط أن قيمة الدلالة الإحصائية P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، ولذا فإننا نرفض فرضية العدم ، ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الإثبات) القائلة بوجود علاقة بين المتغير المستقل (ثقافة الانفتاح)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) ، وبالاعتماد على قيمة التحديد $R^2$ نرى أن المتغير المستقل قد نجح في تفسير ما مقداره (٤١,٥ %) من التغير في المتغير التابع ، كما أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠,٦٤٤ )، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

**الفرضية الفرعية الخامسة** :

( **Ho5** ) : **لا توجد** أي **علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل العضوي** (**Organic Design**) **والمنظمة المتعلمة**.

( **Ha5** ) : **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل العضوي** (**Organic Design**) **والمنظمة المتعلمة**.

لاختبار فرضية الدراسة الأولى فقد قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول ١٣ نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة**

| T المحسوبة | Sig | الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | نتيجة الفرضية العدمية Ho |
|---|---|---|---|---|
| 12.117 | 0.000 | 0.626 | 0.392 | رفض |

تظهر نتائج الجدول(١٣)اختبار الانحدار البسيط أن قيمة الدلالة الإحصائية P تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، ولذا فإننا نرفض فرضية العدم ، ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الإثبات) القائلة بوجود علاقة بين المتغير المستقل (الهيكل العضوي)، والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) ، وبالاعتماد على قيمة التحديد $R^2$ نرى أن المتغير المستقل قد نجح في تفسير ما مقداره (٣٩,٢ %) من التغير في المتغير التابع ، كما أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠,٦٢٦ )، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

**الجدول ١٤ معاملات ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة**

| | توفر المعارف | التعلم المستمر | مشاركة المعلومات | حل المشكلات | القيادة الخادمة | القيادة التشاركية | تحمل المخاطرة | ثقافة الانفتاح | الهيكل العضوي | المتغير التابع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **التعلم المستمر** | **.460(**)** | **1** | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **مشاركة المعلومات** | **.494(**)** | **.650(**)** | **1** | - | - | - | - | - | - | - |
| **حل المشكلات** | **.480(**)** | **.600(**)** | **.641(**)** | **1** | - | - | - | - | - | - |
| **القيادة الخادمة** | **.494(**)** | **.601(**)** | **.609(**)** | **.704(**)** | **1** | - | - | - | - | - |
| **القيادة التشاركية** | **.379(**)** | **.574(**)** | **.666(**)** | **.643(**)** | **.757(**)** | **1** | - | - | - | - |
| **ثقافة تحمل المخاطرة** | **.475(**)** | **.498(**)** | **.563(**)** | **.612(**)** | **.663(**)** | **.678(**)** | **1** | - | - | - |
| **ثقافة الانفتاح** | **.399(**)** | **.495(**)** | **.560(**)** | **.653(**)** | **.581(**)** | **.651(**)** | **.586(**)** | **1** | - | - |
| **الهيكل العضوي** | **.336(**)** | **.534(**)** | **.626(**)** | **.525(**)** | **.552(**)** | **.616(**)** | **.564(**)** | **.638(**)** | **1** | - |
| **المتغير التابع** | **.729(**)** | **.841(**)** | **.868(**)** | **.824(**)** | **.735(**)** | **.698(**)** | **.656(**)** | **.644(**)** | **.626(**)** | **1** |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١

تظهر نتائج الجدول رقم (١٤) لمعاملات ارتباط بيرسون وجود إرتباطات إيجابية قوية (تفوق ٥٠%) بين جميع أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) ، وقد كان المتغير المستقل (القيادة الخادمة ) أقوى المتغيرات علاقة مع المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) حيث كانت هذه العلاقة تساوي (٧٣٥.) ، وحيث كانت جميع هذه العلاقات الإرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١).

و يتضح من الجدول ما يلي:

١ – توجد علاقة إيجابية قوية بين متغير القيادة الخادمة والمنظمة المتعلمة ، و قوة العلاقة تساوي (٠,٧٣٥) وبذلك فان متغير القيادة الخادمة حصل على أقوى علاقة مع المنظمة المتعلمة.

٢ – توجد علاقة إيجابية قوية بين متغير القيادة التشاركية والمنظمة المتعلمة وقوة هذه العلاقة تساوي (٠,٦٩٨) .

٣ – توجد علاقة إيجابية قوية بين متغير ثقافة تحمل المخاطرة والمنظمة المتعلمة وقوة هذه العلاقة تساوي (٠,٦٥٦ ) .

٤ – توجد علاقة إيجابية قوية بين متغير ثقافة الانفتاح والمنظمة المتعلمة وقوة هذه العلاقة تساوي (٠,٦٤٤).

٥ – توجد علاقة إيجابية بين متغير الهيكل التنظيمي المرن والمنظمة المتعلمة وقوة هذه العلاقة تساوي (٠,٦٢٦) .

٦- أقوى علاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بينها كانت بين القيادة التشاركية، والقيادة الخادمة حيث بلغت قوة العلاقة ( ٠,٧٥٧)،وهذا ما قد يفسر إسقاط القيادة التشاركية من نموذج الدراسة .

## ٤.٦ صلاحية نموذج الدراسة (Goodness of Fit the Model)

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم(٨) والذي يبين قيم معاملات الارتباط R لأربعة نماذج تنبؤية يتبين أن أعلى قيمة معامل ارتباط هي ٠,٨٠٦ والعائدة للنموذج الرابع، حيث تشير هـذه القيمة إلى قوة ارتباط القيم الحقيقة لبناء المنظمة المتعلمة مع القيم المتوقعة من النموذج الرابـع، كذلك تبين قيم $R^2$ نسب تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع(المنظمة المتعلمة)،حيث يتبـين أن أعلى قيمة تفسيرية للتباين(الاختلاف) في قيم المنظمة المتعلمة تعود للنموذج الرابـع والتـي بلغت ٦٥% بمعنى أن النموذج الرابع الذي يحتوي على أربعة متغيرات مستقلة وهـي القيـادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة تستطيع تفسير ما نـسبته ٦٥% من التغير في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) وهي نسبة تعد جيدة ، كما يلاحظ أن الفروق مـا بين قيم( $R^2$ , Adjusted $R^2$) هي فروق بسيطة مما يدل على قدرة ومناسبة النموذج الرابع فـي التنبؤ، كما وتبين نتائج تحليل التباين الأحادي للقيم المتوقعة من خلال النمـوذج الرابـع وجـود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التباين العائد للنموذج وبين التباين في قيم البواقي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للنموذج الرابع ١٢٧,٥٣٨ وتشير هذه القيمة إلـى مناسـبة النمـوذج الرابـع

واعتماده للتنبؤ بقيم المنظمة المتعلمة وذلك على أساس أن التباين الخاص بالبواقي يمثل تقريبـــا نصف التباين العائد لنموذج التنبؤ نفسه (النموذج الرابع) .

**الجدول (١٥) نتائج اختبار التباين ANOVA**

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Regression | 66.433 | 1 | 66.433 | 326.847 | .000a |
| Residual | 56.504 | 278 | .203 | | |
| Total | 122.937 | 279 | | | |
| 2- Regression | 75.144 | 2 | 37.572 | 217.761 | .000b |
| Residual | 47.793 | 277 | .173 | | |
| Total | 122.937 | 279 | | | |
| 3-Regression | 78.219 | 3 | 26.073 | 160.920 | .000c |
| Residual | 44.719 | 276 | .162 | | |
| Total | 122.937 | 279 | | | |
| 4- Regression | 79.878 | 4 | 19.970 | 127.538 | .000d |
| Residual | 43.059 | 275 | .157 | | |
| Total | 122.937 | 279 | | | |

a:القيادة الخادمة.
b:القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح.
c:القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي.
d:القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة.

# الفصل السادس

# مناقشة النتائج و التوصيات

**١.٦ مقدمة**

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج تحليل البيانات الأولية والتي جمعت بغرض الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها .

**٢.٦ النتائج**

١.٢.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد " المنظمة المتعلمة " على بنك الإسكان :

أثبتت نتائج الدراسة بان جميع إبعاد المنظمة المتعلمة والتي تم قياسها في بنك الإسكان للتجارة والتمويل حصلت على متوسطات ايجابية أعلى من أداة القياس (٣) , تراوحت بين (٣,٤٦-٤,١١) إذ حصل البعد " توفر المعارف "على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,١١) وبنسبة تطبيق وصلت إلى ٨٢,١% , بينما حصل بعد " مشاركة المعلومات " على اقل متوسط حسابي مقداره (٣,٤٦) وبنسبة تطبيق وصلت إلى ٧٢,٥% , وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الأبعاد (٣,٧٢) وبنسبة تطبيق وصلت إلى ٧٤,٤% وكل هذه النتائج يمكن أن تمثل إشارة إلى وجود منظمة متعلمة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل .

٢.٢.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى ممارسة كل من القيادة الخادمة والتشاركية وثقافة تحمل المخاطرة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي في بنك الإسكان للتجارة والتمويل :

أثبتت نتائج الدراسة بان جميع المغيرات المستقلة (القيادة والثقافة والهيكل) حصلت على متوسطات حسابية ايجابية أعلى من متوسط أداة القياس (٣) والذي يشير إلى وجود هذه العوامل بدرجة عالية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل , حيث تراوحت المتوسطات لهذه المتغيرات بين (٣,٤٩-٤,٠٧) إذ حصل المغير " ثقافة تحمل المخاطرة " على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٠٧) وبنسبة تطبيق ٨١,٣% , بينما حصل المتغير " الهيكل العضوي " على اقل متوسط حسابي مقداره (٣,٤٩) وبنسبة تطبيق ٦٩,٨ % .

**٣.٦ مناقشة نتائج اختبار الفرضيات**

١.٣.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود علاقة بين (القيادة الخادمة والقيادة التشاركية وثقافة تحمل المخاطرة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي) من جهة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى:

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى التوالي بين (القيادة الخادمة وثقافة الانفتاح والهيكل العضوي وثقافة تحمل المخاطرة )من جهة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى حيث بلغ معامل الارتباط (806.) =R وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بينهما ، وقد حصل متغير القيادة الخادمة في ظل وجوده مع المتغيرات المستقلة الأخرى على أعلى قوة

ارتباط في علاقته مع المتغير التابع R=.735 ،حيث نجح هذا المتغير وحده في تفسير ما مقداره ٥٤% من التغير في المتغير التابع(المنظمة المتعلمة).أما بالنسبة لمتغير القيادة التشاركية فقد تم إسقاطه من نموذج الدراسة كونه الأضعف تأثيرا في بناء المنظمة المتعلمة في ظل وجود العوامل المستقلة الأخرى، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وجود بعض السمات المشتركة بين القائد الخادم والقائد التشاركي فيما يتعلق باحترام أراء الآخرين وكذلك الحرص على تقدير جهودهم والاستماع الجيد لهم وبذلك فان وجود هذه السمات في القائد الخادم بالإضافة لوجود سمات أخرى تتعلق بالتضحية من اجل تعلم ونمو الآخرين قد عززت من قوة القيادة الخادمة على حساب القيادة التشاركية في تأثيرها في بناء المنظمة المتعلمة.

٢.٣.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود علاقة بين القيادة الخادمة(Servant Leadership) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) :

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتحول نحو المنظمة المتعلمة ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (R= (.735 وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الخادمة والمنظمة المتعلمة ، وقد حصل هذا المتغير بالمقارنة مع المتغيرات المستقلة الأخرى على أعلى قوة ارتباط في علاقته مع المتغير التابع, وهذا يتفق مع دراسة (Cedillo& Vitucci, and Fry (2005 والتي أشارت إلى دور القيادة الخادمة في دعم بناء المنظمة المتعلمة، وكذلك دراسة(Zeljka (2007 التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة وكل من الرغبة في التطور والتعلم وعدد مرات التسجيل في الدورات التدريبية، والى وجود علاقة سلبية بين القيادة المتسلطة وكل من الرغبة في التعلم وعدد مرات التسجيل في الدورات التدريبية، ومن هذا المنطلق فانه كلما كانت المؤسسة تتبنى هذا النمط القيادي وتؤمن بدورة في تحقيق أهداف المنظمة واحترام حاجات الآخرين ، وكان لدى القادة اعتقاد قوي بأهمية دورهم في تعلم ونمو وخدمة الآخرين كلما كان لدى المؤسسة فرصة اكبر للتحول نحو المنظمة المتعلمة .

٣.٣.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود علاقة بين التشاركية(Participative Leadership) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) :

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وبناء المنظمة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (R=(.698 وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التشاركية والمنظمة المتعلمة , وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Fulmer&Sashkin (1995 والتي أشارت إلى وجود علاقة بين المدخل التشاركي في عملية

اتخاذ القرار وتنفيذ استراتيجيات التعلم التنظيمي ، وأشارت أيضا إلى وجود درجة عالية من المشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمات المتعلمة ،وبينت هذه الدراسة كيفية تفعيل المشاركة في القيادة من خلال تمكين الموظفين بإعطائهم الصلاحيات اللازمة لإيقاف الأخطاء أو تقليلها وتفعيل نظام الاقتراحات والتصويت على القرارات الهامة،وكذلك جاءت هذه النتيجة أيضا متفقة مع دراسة(Jamali& Khoury, and Sahyoun (2006 التي أشارت إلى وجود علاقة بين تمكين الموظفين ورفع مستوى مشاركتهم وبناء المنظمة المتعلمة ، ومن هذا المنطلق فأنه من المنطقي التوصل إلى هذه النتائج فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توفر فرص التعلم والنمو والإبداع لكل موظفيها والقيادة التشاركية تؤثر بشكل كبير في تحقيق هذه الفرص من خلال دورها في إفساح المجال للأفراد لتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم ومشكلاتهم وبالإضافة إلى الدور الهام الذي يلعبه هذا النوع من القيادة في تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وبإداراتهم من خلال إشعارهم بمدى أهميتهم عند إشراكهم في عملية اتخاذ القرار كل هذا سوف يشجع الأفراد على البحث عن التطور والنمو والتعلم .

٤.٣.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود علاقة بين ثقافة تحمل المخاطرة ( Risk-Taking Culture) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) :

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة تحمل المخاطرة والتحول نحو المنظمة المتعلمة , حيث بلغ معامل الارتباط (R=(.656 وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين ثقافة تحمل المخاطرة والمنظمة المتعلمة ، وما يعزز هذه النتيجة دراسة (Rhodes(1996 والتي أشارت إلى الدور الذي تلعبه ثقافة تحمل المخاطرة في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تشجيع التجربة والتعلم من الخطأ وعدم الخوف من الفشل ، وكذلك من خلال تشجيع الأفراد على تبني طرق جديدة في العمل على أساس أن التغيير هو القاعدة في العمل، ويرى الباحث أن وجود هذه العلاقة أمر منطقي ، فما دام أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تملك ميزة تنافسية قي قدرتها على التكيف مع بيئتها وتملك مستوى عال من المعارف أكثر من منافستها فان التعلم يحدث بشكل اكبر في التجربة والتطبيق أكثر منه في الكتب والنظريات وفي حال وجود ثقافة ترفض الفشل وتعاقب الخطأ فان المنظمة سوف تخسر جزءا كبيرا من التعلم .

٥.٣.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود علاقة بين ثقافة الانفتاح(Openness Culture) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) :

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الانفتاح والمنظمة المتعلمة ، حيث بلغ معامل الارتباط (644.) وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين ثقافة الانفتاح

والمنظمـــة المتعلمـــة ، حيـــث جـــاءت هـــذه النتيجـــة متفقـــة مـــع دراســـة(2005) Tjosvold&Sun&Wan حيث أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقـــة بـــين الانفتـــاح فـــي المعارف وبين المنظمة المتعلمة ، وبينت هذه الدراسة دور الانفتاح فـــي تـــرويج الـــتعلم علـــى مستوى المنظمة من خلال دوره في نشر المعارف والخبرات المختلفة داخل المنظمـــة وبالتـــالي التعلم من تجارب الآخرين وكذلك تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديـــدة باســـتمرار, وكـــذلك جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة(2005 ) Aksu & Ozdemir التي أشـــارت إلـــى أهميـــة ثقافة الانفتاح بين العاملين في قطاع الفنادق في بناء منظمات تملك مستوى عالي مـــن الـــتعلم، ويرى الباحث أن النقاش والانفتاح والتواصل بين الأفراد هو ضروري لاستمرار عمليـــة الـــتعلم داخل المنظمات وذلك من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين ، وفي المقابـــل فـــان الانغـــلاق وعدم الانفتاح على الآخرين يعيق عملية التعلم داخل المنظمات لان ثقافة الأنانية سوف تـــسيطر على العاملين وسوف يعمل كل فرد على الاحتفاظ بأفكاره خوفا من استغلالها من قبل الآخرين ، وسوف ينظر كل فرد إلى أفكاره على أنها هي التي تتمتع بالصلاحية ويرفض الاطـــلاع علـــى أفكار وتجارب الآخرين .

٦.٣.٦ مناقشة النتائج المتعلقة بمدى وجود علاقة بين الهيكـــل التنظيمـــي المـــرن( Organic Structure) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) :

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المرن والمنظمة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط (626.) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ايجابيـــة قويـــة بـــين الهيكـــل التنظيمي المـــرن والمنظمـــة المتعلمـــة ، وقـــد اتفقـــت هـــذه النتيجـــة مـــع دراســـة(1999) Cross&Rieley والتي أشارت إلى أهمية وجود هيكل عضوي يسهل عمليـــة التحـــول نحـــو المنظمة المتعلمة حيث أن الهيكل المرن يشجع عملية التعلم الجماعي داخل المنظمـــة ويجعـــل عملية التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية أكثر سرعة ومرونة، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مـــع دراسة(Jamali, Khoury, and Sahyoun (2006 والتي أشارت إلى وجـــود علاقـــة بـــين المنظمة المتعلمة والمرونة في الهيكل التنظيمي، حيث تسهل هذه المرونة الاســـتجابة للتغيـــرات والضغوطات الخارجية، وتسهل عملية الاتصالات داخل وخارج المنظمة، وتسهل عملية تـــشكيل الفرق داخل المنظمة مما ينعكس إيجابا على مستوى أداء المنظمة.

## ٤.٦ التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي :

-١- ضرورة زيادة الوعي لدى العاملين والمدراء بمفهوم المنظمة المتعلمة وذلك من خلال عقد دورات تدريبية توضح لهم أهمية هذا المفهوم والإبعاد الأساسية التي يرتكز عليها والعوامل التي تملك تأثيرا هاما في بناء المنظمة المتعلمة .

-٢- أهمية زيادة الوعي لدى المدراء بالتحول من النمط القيادي التقليدي إلى النمط القيادي الخادم وذلك من خلال حرصهم على بناء جو من الثقة بينهم وبين العاملين داخل المنظمة،وكذلك من خلال لعبهم لادوار جديدة ترتكز على الاهتمام بنمو وتعلم وتطور العاملين.

-٣- ضرورة تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يتضمن بعض البنود التي تقدر الموظفين الذين يبحثون عن التجربة والاستكشاف والتعلم وحب المخاطرة ، وإلغاء بعض البنود التي تتضمن معاقبة العاملين الذين يرتكبون الأخطاء أثناء أداء العمل كونها تعتبر طريقة فعالة لترويج التعلم والتطور داخل المؤسسة.

-٤- عقد دورات متخصصة للمدراء تبين لهم دورهم في تشجيع الأفراد على النقاش والتواصل والحوار بشكل متواصل ، وتبين لهم أهمية هذا التواصل في تناقل الخبرات والمعارف.

-٥- إجراء بعض التعديلات على الهيكل الحالي ليصبح أكثر مرونة والعمل على إجراء إعادة الهيكلة بشكل مستمر ولو كان بشكل جزئي لضمان بقاء عدد قليل من المستويات الإدارية .

-٦- تشجيع العاملين على الالتحاق الدورات الأكاديمية والمهنية وفي كل المستويات وذلك من خلال ربطه بنظام الرواتب والمكافآت القائم داخل البنك، كونه سوف يشجع الافراد على التعلم والنمو والتطور .

-٧- زيادة الوعي لدى أدارة البنك بأهمية عقد أنشطة غير رسمية (رحلات , زيارات اجتماعية) للموظفين لما لها من دور كبير في تبادل المعارف بين الموظفين.

-٨- الحرص المستمر من قبل أدارة البنك على تطوير النظم المستخدمة في الاتصال مع الموظفين بحيث تصبح المعلومات والمعارف أكثر قربا من الموظفين مع الحرص على عقد دورات تدريبية للموظفين القدامى من اجل استخدام هذه البرامج الجديدة .

-٩- إدخال برامج تدريبية حديثة تعتمد على إرسال عدد من العاملين للالتحاق والعمل في بنوك أجنبية مختلفة سوف يساهم في الاطلاع على الخدمات المصرفية العالمية وكذلك سوف يساهم في ظهور منتجات مصرفية جديدة كل ذلك سوف ينعكس على أداء بنك الإسكان في قدرته على منافسة البنوك المحلية والإقليمية .

**المصادر والمراجع:**

**١ - المراجع العربية**

طه ، طارق (٢٠٠٦)، **التنظيم**: **النظرية – الهياكل – التصميمات** ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

## ٢- المراجع الأجنبية

Agarwal, A(2005) , Learning Organization . **Hr Folks International ,available at** **www.hrfolks.com**

Aksu, Akin A. and Ozdemir, Bahattin (2005), Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations**. Managerial Auditing Journal**,20(4), 422-441.

Altman, Yochanan (1998), Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change**. Journal of Management Development**, 17(1),44-55.

Amy, Haworth (2006), Becoming a learning organization**. proquest.umi.com**, 44/03,JUN 2006

Argyris C, Schon D.(1978), **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley, Harlow .

Bass, B.M.(2000), The Future of Leadership in Learning Organization, **Journal of Leadership Studies**, 7(3), 18-40.

Bennis, W.(1997), Managing Pepole is Like Herding Cats, **Executive Excellence Publishing**, Provo, UT.

Cedillo, Marie.,Vitucci, Steve, and Fry, W. Louis.(2005), Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and Establishing a baseline. **Leadership quarterly**, 16(5), 835 .

Cross, Rob, and Rieley, James B.(1999), Team Learning. **National Productivity Review**,18(3),9.

Cummings,Thomas G.and Worley,Christopher G.(1993), Strategic Interventions. **Organizational Development and Change**, South –Western College,492-501.

Daft ,Richard L.and Noe, Raymond A .(2001), **Organizational Behavior**, Mike Roche, USA.

Dahlgaard-Park, S.M.(2006).Learning From East to West and West to East, **The TQM Magazine**, 18(3), 216-237.

Deborah, Davis (2005), The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm Performance**. Proquest**, (66)3, 861-890.

Dymock, Darry. (2007), Moving Toward Learning-Based Organization. **Development &Learning Organization**, 21(1) ,21-23.

Edgar H. Schein (1992), **Organizational culture and Leadership** ,2 ed, Jossey-Bass, San Francisco .

Finger, M. and Brand, S.B.(1999), **The Concept of The Learning Organization**, Sage, London .

Fulmer, Robert M.and Sashkin, Marshall.(1995), Tools for The Global Learning Organization. **American Journal of Management Development**,1(3),26-6.

Garavan, Thomas (1997), The Learning Organization: Review and Evaluating. **The Learning Organization,** 4(1), 18-29 .

Garratt, Bob. (1990), **Creating A Learning Organization: Guide to Leadership, Learning & Development**. Cambridge, England.

Garvin, D.A.(1993), Building a learning Organization**. Harvard Business Review**,71(4), 78-91.

Gephart, Martha A., Marsick, Victoria J.,Van, Buren, Mark E., and Spiro, Michelle S.(1996), Learning Organization Come alive**. Traning and Development,** DE 35-45.

Graham, J.W.(1991), Servant Leadership In Organization: In Spirational and Moral . **Leadership Quarterly**, 2(2), 105-190 .

Greenleaf, R.K.(1977), **Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness,** paulist press, New York, NY.

Harrington, Ton .(1991), **Organizational Structure & Technology** .Prentic- Hall ,UK.

Hair, Joseph F., Babin, Barry., Money, Arthur H., and Samouel Phillip.(2003), **Essential of Business Research Methods,** Wiley& Sons, Inc, USA

Humphreys, John H .(2005), Contextual Implication for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation. **Management Decision**, 43(10), 1410-1431.

Huysman, M.(1999**), Balancing Biases: A Critical Review of The Literature on Organizational Learning**, Sage, London .

Jamali, D. Khoury, and Sahyoun H.(2006), From Bureaucratic Organizations to Learning Organizations: An Evolutionary Roadmap **. The Learning Organization,**13(4),337-352.

J.G. March(1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, 2, 71-87.

Jones, Gareth R.(2004), **Organizational Theory, Desing, and Change**. Prentice Hall, Fourth Edition.

Johnston, R. and Hawke, G.(2002), **Case Studies of Organizations with Established Learning Cultures,** National Center for Vocational Education Reserch, Adelaide.

Kouzes, J.M. and B.Z. Posner. (1993), **Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People demand it**. Jossey-Bass, San Francisco .

Kreitner, Robert.(1995), **Management Principles & Practices**, Mifflin company, Sixth Edition ,USA .

Locke, Edwin A. and Jain, Vinod K.(1995), Organizational Learning and Continuous Improvement .**The International Journal of Organizational Analysis,** 3(1), 45-68 .

Luthans, Fred .(1989), **Organizational Behavior** , McGraw-Hill, Fifth Edition,USA.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright .(2006), **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage**, McGraw-Hill, Fifth Editio0n .

Ortenbald, Anders.(2004), The Learning Organization: Towards an Integrated Model. **The Learning Organization,** 11(2), 129-144.

Pedler, M .,Burgoyne, J. and Boydell,T.(1991), **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, McGraw-Hill, London .

Prahalad, C. K. and Bettis, R. (1986), The Dominant Logic: A New Link Between Diversity and Performance. **Strategy Management Journal**, 7(6), 485-506.

Rhodes, Jerry.(1996), The Learning Organization. **The Business Journal** ,Mar,1

Roderick, C. (1993), **Becoming A Learning Organization .Training and Development**, March.

Robbins, Stephen P. and judge, Timothy A(2007) **, Organizational Behavior**, Prentice-Hall, Twelfth Edition.

Robert C.Ford and Myron D.Fottler.(1995), Empowerment: A matter of degree. **Academy of Management Executive**9:21-31.

Russel, R. F.(2001), The Role of Values in Servant Leadership**. The Leadership and Organization Development Journal**, 22(2), 76-83.

Sekaren, Uma .(2005). **Research Methods for Business: Skill Building Approach**, John, Wiley& Sons,USA.

Senge, P.M, (1990)**, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**, New York.

Simon, H.A.(1991), Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**, 2(1), 125-34.

Spears, L.(1998), Reflections on Robert K. Greenleaf Servant Leadership. **Organization Development Journal,** 17(7),33-5 .

Starkey K.(Ed) (1996**), How Organization Learn**, International Thompson Press, London .

Stata, R. (1989), Organizational Learning: The Key to Management Innovation . **Sloan Management Review**, Spring ,63-74 .

Tjosvold, Dean.,Sun, Haifa F,and Wan Paulina.(2005), Effects of Openness, Problem Soliving, and Blaming on Learning: An Experiment in China. **The Journal of Social Psychology**,145(6),626,16p.

Umstot, Denis(1988), **Understanding Organizational Behavior**. West Publishing Company, Second Edition ,USA .

Watkins, K and. Marsick, V. (2003), Demonstrating The Value of an Organizations Learning Culture: The Dimensions of Learning Organization Questionnaire**. Advances in Developing Human Resources,** 5(2), 132-51.

Watkins, Karen E. and Golembiewski, Robert T.(1995), Rethinking Organizational Development for The Learning Organization**. The Journal of Organizational Analysis**, 3(1), 86-101.

West, P.(1994), The Concept of The Learning Organization. **Journal of The European Industrial Training**, (18)1, 15-21.

William, Baetz. (2003), Organizational Learning Practices**, proquest.umi.com**, 64(3), 1531-1548.

Wiig, Karl M.(1993), **Knowledge Management Foundations**, Schema Press, USA.

**www.deutsch-bank.com.**

Yuki, G.(1998), **Leadership in Organizations**.4th,Prentice-Hall,Upper Saddle River,NJ.

Zeljka, Vidic.(2007), Developing Tomorrow's Leaders: Examining Relationships Between Servant, Transformational, Transactional, Passive/Avoidant Leadership and Emotional I intelligence, Motivation and Leadership Opportunities. **proquest.umi.com**,69(1), AAT 3298959.

# الملاحق

## ملحق ١. أداة الدراسة

الجامعة الأردنية

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

الأخ/الأخت...............................................................المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى تحديد " أهم العوامل التي تساعد المنظمات في التحول إلى منظمات متعلمة " ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الأردنية . نرجو منكم التكرم بالإجابة على الفقرات المرفقة بكل موضوعية حيث ستعامل هذه المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتطوير لجوانب الأداء في بنك الإسكان للتجارة والتمويل والمؤسسات الأخرى في تحولها إلى منظمات متعلمة .

واقبلوا فائق الاحترام

الطالب:عامر مصطفى حسن الحاج محمود

**القسم الأول : معلومات شخصية**

**يرجى التكرم بوضع إشارة( √) في المكان المناسب .** -

**أ- الفئة العمرية :**
١-( ) ٢٠-٣٠ سنة .
٢-( ) ٣١-٤٠ سنة .
٣-( ) ٤١-٥٠ سنة .
٤-( ) ٥١ فأكثر .

**ب- المؤهل العلمي** :
١-( ) ثانوية عامة .
٢-( ) دبلوم .
٣-( ) بكالوريوس .
٤-( ) ماجستير .
٥-( ) دكتوراه .

**ج- عدد سنوات الخبرة .**
١-( ) أقل من ٣ سنوات .
٢-( ) ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات .
٣-( ) ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات .
٤-( ) ١٠ سنوات فأكثر .

**د- المسمى الوظيفي** :
١- مدير فرع .
٢- صراف رئيسي/ مدير عمليات .
٣- موظف خدمة عملاء .
٤- صراف(تلر) .

**ه- الجنس** :
١- ( ) ذكر .
٢- ( ) أنثى .

**القسم الثاني : أبعاد المنظمة المتعلمة**

- يرجى التكرم بوضع إشارة( √) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك ، بالنسبة إلى كل من الأسئلة التالية :

| ***العبارة*** | **دائما** | **غالبا** | **أحيانا** | **نادرا** | **ابدآ** |
|---|---|---|---|---|---|
| **أولا : توفر المعارف** | | | | | |
| **١ - تتيح المنظمة لمعظم أفرادها الوصول إلى المعلومات المطلوبة في أي وقت وبسهولة.** | | | | | |
| **٢ - توفر المنظمة لإفرادها المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.** | | | | | |
| **٣ - تتيح المنظمة لأي فرد داخل التنظيم وفي أي مستوى إداري الوصول إلى المعلومات وبدون قيود.** | | | | | |
| **٤ - تستخدم المنظمة نظام معلومات متطور لتوفير ونشر المعلومات.** | | | | | |
| **ثانيا:التعلم المستمر** | | | | | |
| **٥ - توفر المنظمة برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين.** | | | | | |
| **٦ - تحرص المنظمة على توفير الوقت الكافي للأفراد للتعلم والتجربة والتطبيق.** | | | | | |
| **٧ - تشجع المنظمة العاملين فيها على الالتحاق بالشهادات المهنية والأكاديمية من خلال الترقيات والمكافآت.** | | | | | |
| **ثالثا - مشاركة المعلومات** | | | | | |
| **٨ - هناك فرصة لتبادل الأفكار و الآراء والتجارب مع الآخرين .** | | | | | |
| **٩ - توفر المنظمة فرصا يلتقي من خلالها الأفراد ويتبادلوا فيها المعلومات والخبرات(الرحلات ,الأنشطة الخارجية).** | | | | | |
| **١٠ - تحرص المنظمة على تحديد أوقات معينة أثناء العمل (استراحة) يلتقي فيها الأفراد ويتبادلوا فيها التجارب والقضايا المختلفة.** | | | | | |
| **١١ - توفر المنظمة نظاما داخليا للمعلومات يمكن الأفراد من الاطلاع على تجارب الآخرين والتواصل معهم.** | | | | | |

| **رابعا : حل المشكلات** | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | ابدآ |
|---|---|---|---|---|---|
| **١٢ - يشجع المد راء الأفراد باستمرار على تقديم حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات.** | | | | | |
| **١٣ - يبحث الأفراد داخل المنظمة باستمرار عن طرق جديدة لحل المشكلات.** | | | | | |
| **١٤ - إن معظم المشكلات التي تواجه المنظمة تكون جديدة وغير متكررة.** | | | | | |
| **١٥ - يعتمد الأفراد على الإبداع والابتكار والمرونة في مقابل التقيد الصارم بالسياسات والقواعد في حل المشكلات.** | | | | | |
| **خامسا: القيادة الخادمة** | | | | | |
| **١٦ - لدى مديري في العمل التزام عميق للاستماع باهتمام للعاملين.** | | | | | |
| **١٧ - يلجا مديري في العمل إلى استخدام الإقناع أكثر من سلطته الرسمية في اتخاذ القرارات.** | | | | | |
| **١٨ - يتعاطف مديري في العمل مع العاملين ويفترض النوايا الحسنة عند التعامل معهم.** | | | | | |
| **١٩ - يضحي مديري في العمل بمصالحه الشخصية مقابل تحقيق مصالح الآخرين.** | | | | | |
| **٢٠ - يحرص مديري في العمل على تعلم ونمو وتطور العاملين.** | | | | | |
| **٢١ -يشكل مديري في العمل مصدر ثقة للعاملين.** | | | | | |
| **٢٢ -يتبادل مديري مع التابعين جميع المعلومات الجيدة والسيئة ,فهو لا يخفي عنهم الفرص أو المخاطر المحتملة.** | | | | | |
| **سادسا: القيادة التشاركية** | | | | | |
| **٢٣ - يقدم لي مديري في العمل كافة الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام .** | | | | | |
| **٢٤ -إن القرارات المهمة داخل العمل تكون بإجماع أو بموافقة الأكثرية.** | | | | | |
| **٢٥ -يحرص مديري في العمل على استشارتنا عند اتخاذ القرارات.** | | | | | |
| **٢٦ - يشجع مديري في العمل العاملين على تقديم الاقتراحات والنصائح.** | | | | | |

| سابعا: ثقافة تحمل المخاطرة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | ابدآ |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢٧- اشعر بدرجة كبيرة من الثقة عند اتخاذ القرارات. | | | | | |
| ٢٨- يتيح لي رؤسائي في العمل الفرصة على المبادرة وتحمل المخاطرة. | | | | | |
| ٢٩- اشعر بدرجة كبيرة من الثقة في التعامل مع مشكلة معينة حتى في ضوء توفر درجة قليلة من المعلومات. | | | | | |
| ٣٠- يقدم لي مديري الدعم الكامل في تنفيذ المهام الصعبة ومواجهة المشكلات الغامضة. | | | | | |
| ثامنا:ثقافة الانفتاح | | | | | |
| ٣١- يتقبل الأفراد أفكار وتجارب الآخرين. | | | | | |
| ٣٢- ينظر الأفراد إلى أخطائهم وتجاربهم كفرصة للنمو والتعلم. | | | | | |
| ٣٣- يناقش الأفراد الأخطاء التي يقعوا فيها مع الآخرين بشكل منفتح. | | | | | |
| ٣٤- زملائي في العمل منفتحين في خبراتهم ومعارفهم على الآخرين. | | | | | |
| ٣٥- يحرص مديري في العمل على معاملة كل الأفكار التي تقدم بجدية واحترام. | | | | | |
| تاسعا:الهيكل العضوي | | | | | |
| ٣٦- سلطة اتخاذ القرارات المهمة غالبا ما تكون مفوضة لجميع الأفراد وفي جميع مستويات المنظمة. | | | | | |
| ٣٧- تعطي المنظمة الفرصة للأفراد لاستخدام تقديراتهم الشخصية أكثر من القواعد المكتوبة لتحديد وحل المشكلات. | | | | | |
| ٣٨- تتيح المنظمة درجة كبيرة من المرونة خارج نطاق القواعد المكتوبة للتعامل مع المواقف المختلفة. | | | | | |
| ٣٩- يلتزم الأفراد بتنفيذ بعض المهام أو الواجبات في بعض المواقف حتى وان كانت خارج نطاق أعمالهم و مسؤولياتهم. | | | | | |
| ٤٠- يعمل الأفراد مع بعضهم البعض وينسقوا جهودهم لإيجاد الطريقة المثلى لأداء الأعمال. | | | | | |
| ٤١-تستخدم المنظمة الفرق والمجموعات وفرق المهام لتحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة. | | | | | |
| ٤٢- اتجاه الاتصالات داخل المنظمة معظمها جانبية. | | | | | |

## ملحق ٢. نبذة عن مجتمع الدراسة

تحول بنك الإسكان للتجارة والتمويل من بنك حكومي إلى بنك تجاري في العام ١٩٩٧ واعتمد إستراتيجية التوسع الجغرافي في تحقيق أهدافه ،حيث وصل عدد فروعه إلى ٩٦ فرع ويملك البنك اكبر شبكة صراف آلي مقارنة بالبنوك الأردنية الأخرى حيث عددها إلى ١٥٠ صراف منتشرة في معظم المدن والمناطق الرئيسية و يعمل فيه حوالي ١٥٠٠ موظف. خطى البنك في السنوات الأخيرة خطوات واسعة جدا حيث حقق أرباح عالية جدا تجاوزت في الأعوام الأخيرة حاجز ١٥٠مليون دينار أردني وحصل على العديد من الجوائز الدولية في التطور التكنولوجي وخدمة العملاء والملاءة والمالية . إن بنك الإسكان للتجارة والتمويل يمثل اليوم واحد من اكبر المؤسسات المصرفية في الأردن التي تعمل من اجل تحقيق مستوى عال من الأرباح للمساهمين ودرجة عالية من الخدمة والأمان للمودعين والعملاء من خلال البحث عن الاستثمار الأفضل للثروات .

# FACTORS THAT AFFECT THE BUILDING OF THE LEARNING ORGANIZATION (AN APPLIED STUDY ON THE HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE)

By

Amer AL-Hajj Mahmoud

Supervisor

Dr. Samer Dahiyat

## ABSTRACT

Stemming from the vital role, which learning organizations assume, in facilitating the successful adaptation to, and effective interaction with, the various challenges imposed on today's organizations operating in the twenty-first century environment, and in appreciation of the important contribution of the banking sector in supporting the Jordanian national economy, this thesis had sought to identify the most important factors that are believed to affect the successful transformation to a learning organization. It also had the objective of determining the contribution of each of these factors in facilitating the transformation to a learning organization.

In order to achieve the aforementioned objective, an applied study on the Housing Bank for Trade and Finance was conducted, through developing a theoretical framework that identified the factors, which were concluded from the literature as having the most important effect on facilitating the building of the learning organization. A questionnaire was also designed that covered the main variables of the study. The questionnaire was distributed to a sample of (500) employees representing (62.5%) of

the population that consists of (800) employees working at all the Jordanian branches of the Housing Bank.

The study arrived at the following results, the most important is the recognition of factors that have the most important effect on building the learning organization, which include: Servant Leadership, Culture of Openness, Organic Organizational Design, and Risk-Taking Culture. The study also proved that there is a statistically significant relationship between the following factors (Servant Leadership, Culture of Openness, Organic Organizational Design, Risk-Taking Culture) and the Learning organization. The study showed that the learning organization exists at the Housing Bank, and showed that Participative Leadership as well as Servant Leadership were evident at the Housing Bank, and it also showed that the bank adopted a culture of openness as well as a Risk-Taking Culture, in addition to an Organic Organizational Design, since all of these variables achieved arithmetic means that were higher than average for the scale employed by the questionnaire (3).

The study also arrived at a number of recommendations most important of which include the following:

1. The necessity of increasing the level of awareness on the part of organizations and individuals working in them with regard to the importance of the concept of the learning organization, since it has become essential for enabling organizations to survive and prosper in light of the increasing complex challenges affecting them.

2. The necessity of increasing the level of managers' awareness of the need to change the classical styles of leadership to servant and participative ones, due to their important role in encouraging learning, development, and succeeding on the part of organizational members.

3. The importance of adjusting the performance appraisal and reward systems in such a way so as to reward those employees who exhibit a risk-taking behavior that is oriented towards experimentation, in an effort designed to make organizations more tolerant of mistakes and regarding them as real learning opportunities. All of this is done with the aim of motivating individuals and encouraging them to learn and innovate.

4. The importance of concentrate on the informal activity such as( journey, informal meeting) as a important tools to promote sharing and corporation .